

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СКЛАДСКОЙ ЛОГИСТИКИ
НА ПРИМЕРЕ ЗАО «ХОЛДИНГОВАЯ КОМПАНИЯ
«ПИНСКДРЕВ»**

*А.И. Тямчик,
ЭФ, М 2*

В настоящее время на большинстве предприятий очень остро стоит вопрос о количестве и качестве складских помещений. Основная причина нехватки складских площадей – затоваривание вследствие снижения объемов реализации. При этом многие предприятия испытывают потребность в складских помещениях в не зависимости от их качества. Во многом это обусловлено отсутствием подходящих складов.

Следует отметить, что полностью избавиться от складских запасов, а соответственно и от складов невозможно. Склаживание продукции необходимо в связи с имеющимися колебаниями циклов производства, транспортировок и ее потребления. Временное складирование (накапливание) продукции обусловлено характером производства и транспорта. Оно позволяет преодолеть временные, пространственные, количественные и качественные несоответствия между наличием и потребностью в материалах в процессе производства и потребления. То же касается и процессов распределения готовой продукции. При этом движение через склад связано с затратами живого и овеществленного труда, что увеличивает стоимость товара. В связи с этим проблемы, связанные с функционированием складов, оказывают значительное влияние на рационализацию движения материальных потоков в логистической цепи, использование транспортных средств и величину издержек обращения.

Для эффективного использования складских площадей на предприятии необходимо наличие складской логистики как наиболее значимого инструмента для оптимизации потоковых процессов на складе. При этом следует отметить, что в настоящее время на большинстве предприятий присутствуют отдельные элементы складской логистики, однако они в основном не связаны между собой и не интегрированы в общую логистическую цепь.

В современной литературе универсального подхода к формированию логистической цепи не существует. Равно как и не существует единой методики формирования отдельных элементов, включая складскую логистику. Поэтому на каждом предприятии работники из числа собственного или стороннего персонала осуществляют процесс формирования и управления логистической системой и ее

отдельными составляющими, основываясь на собственном опыте, интуиции, опыте коллег и информации из различных источников, пытаюсь ее адаптировать к окружающей реальности. При этом проблемы схожи для многих групп предприятий.

Примером одной из таких групп являются предприятия деревообрабатывающей отрасли, в частности специализирующиеся на производстве мебели. Данные предприятия одни из тех, кто наиболее остро ощущает проблемы, связанные с нехваткой складских площадей. Кризис каждое предприятие желает преодолеть, став еще сильнее. И вопрос о складских площадях в скором времени вновь переместится с количественной в качественную область: кроме как вопроса о наличии складов будет остро стоять вопрос об их эффективном использовании. И вот здесь предприятию очень поможет эффективно функционирующая складская логистика. Поэтому процесс ее формирования необходимо начать как можно раньше.

Следует отметить, что процесс формирования складской логистики не начинается с «чистого листа» – на каждом предприятии уже имеются отдельные элементы складской логистики, а на некоторых уже сформирована складская логистика, поэтому довольно часто процесс формирования эффективной складской логистики сводится к совершенствованию имеющегося складского хозяйства предприятия. При этом важными этапами являются: анализ сложившейся ситуации на складах, выявление недостатков и выработка вариантов их решения.

ЗАО «Холдинговая компания «Пинскдрев» является лидером в Республике Беларусь по производству мебели, поэтому целесообразно на примере именно этого предприятия рассмотреть процесс формирования и совершенствования складской логистики для предприятий деревообработки.

В ходе изучения работы складов мягкой мебели, которые занимают 70 % всех складских помещений на ЗАО «Холдинговая компания «Пинскдрев», были выявлены следующие факторы, негативно влияющие на эффективное функционирование складского хозяйства и препятствующие формированию эффективной складской логистики: отсутствие унифицированной единицы учета, большая доля арендованных складов, малоприспособленные помещения, неритмичность сбыта. Арендованные склады являются «узким местом» в цепочке «предприятие-потребитель». Нахождение складов в разных точках города, напольное хранение, наличие в каждом помещении лишь 1-х ворот, комплектация заказов с разных складов приводит к неэффективному использованию складских площадей и автотранспорта: на складах низкий товароборот, а автотранспорт простаивает в ожида-

ниях погрузки/разгрузки на складе. В результате предприятие вынуждено нанимать сторонний транспорт, что приводит к росту логистических затрат.

Выходом из данной ситуации может быть строительство собственного склада или аренда складов, удовлетворяющих требованиям. Но прежде необходимо рассчитать, какой площади необходимы помещения. Для этого воспользуемся данными складского учета и следующими формулами:

$$S_{\text{общ}} = S_{\text{пол}} + S_{\text{проездов и проходов}} + S_{\text{приемки (отгрузки)}} + S_{\text{комплектации}} + S_{\text{служебная}}, \quad (1)$$

где:

$S_{\text{общ}}$ – общая площадь склада;

$S_{\text{пол}}$ – полезная площадь склада;

$S_{\text{проездов и проходов}}$ – площадь проездов и проходов;

$S_{\text{приемки (отгрузки)}}$ – площадь приемки (отгрузки);

$S_{\text{комплектации}}$ – площадь комплектации;

$S_{\text{служебная}}$ – площадь служебных помещений.

$$S_{\text{пол}} = S_{\text{стеллажей}} = S_{\text{стеллажа}} \times N_{\text{стеллажей}} = S_{\text{стеллажа}} \times X / V_{\text{стеллажа}}, \quad (2)$$

где:

$S_{\text{стеллажа}}$ – площадь одного стеллажа;

$N_{\text{стеллажей}}$ – количество стеллажей;

$V_{\text{стеллажа}}$ – количество условных мест хранения на одном стеллаже;

X – требуемое количество условных мест хранения (сидений).

$$X = Q_1 / T_1 \times K_{\text{неравн.}} \times T_{\text{хран.}} \times K_{\text{разв.}}, \quad (3)$$

где:

Q_1 – количество выпущенной продукции за период (сидений);

T_1 – количество рабочих дней склада за рассматриваемый период;

$K_{\text{неравн.}}$ – коэффициент неравномерности;

$T_{\text{хран.}}$ – период хранения (дней);

$K_{\text{разв.}}$ – коэффициент развития ($K_{\text{разв.}} = 1,25$).

ЗАО «Холдинговая компания «Пинскдрев» необходимы складские помещения для хранения мягкой мебели, вместимостью 17328 условных мест.

Вместимость помещений, находящихся в собственности Общества и его СП потенциально составляет 9824 условных мест. Необходимы еще площади, вместимостью 7504 условных мест. Это складские помещения напольного хранения площадью 7500 м² или склад со стеллажным хранением площадью 7504/2,0=3750 м² (при условии использования склада с хранением в 5 стеллажей в высоту). Ввиду отсутствия подходящих помещений для хранения мебели в г. Пинске удовлетворить потребность в складских помещениях для данного

предприятия возможно следующими путями: аренда малопригодных помещений у сторонних организаций или строительство собственных складов.

Перед составлением технико-экономического обоснования строительства необходимо составление Аванпроекта («Pilot Project»), основная задача которого убедить самих себя и потенциальных инвесторов в технической возможности и экономической целесообразности создания склада.

В ходе проведенных расчетов по первому варианту (аренда всех необходимых площадей) ежемесячные расходы 22040 евро. По второму варианту (строительство склада «X» и склада «Y») единовременные затраты равны 540000 евро, ежемесячные расходы 11240 евро. Экономия при реализации второго варианта составит 10800 евро ежемесячно. Для осуществления строительства необходимо использовать заемный капитал. Средняя ставка по кредиту для юридических лиц составляет 15% годовых. Кредит необходимо взять на сумму 200000 евро, остальные 340000 евро – собственные средства. Платежи по процентам за пользование кредитом будут равны 2500 евро в месяц.

Таким образом, простой срок окупаемости равен $540000/10800=50$ месяцев $\approx 4,2$ года. Динамический срок окупаемости варианта строительства собственных складов составит 9 лет, что для помещений данного типа является удовлетворительным.

Лишь только после формирования современного собственного складского комплекса можно переходить к проведению организационных мероприятий по совершенствованию логистических процессов на складах: введение в учет новой единицы – «сиденье»; разбивка склада на сектора; совершенствование и интеграция складской системы учета в корпоративную информационную систему; организация системы электронного обмена информацией между складом, торговым домом и таможней; использование современных методов учета, анализа и принятия решений: ABC-анализ / XYZ-анализ/ метод LIFO/ метод FIFO.

Таким образом можно сделать вывод, что основными путями совершенствования складской логистики являются комплексная техническая модернизация и организационные мероприятия, в совокупности которые принесут эффект в виде снижения общих логистических издержек.