

## ИССЛЕДОВАНИЕ И ОБНОВЛЕНИЕ ПОДПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2024 Б. Н. Герасимов

Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

Важным фактором, определяющим успех реализации стратегии и тактики в экономических системах типа «организация», является комплекс компонентов функционирования деятельности подпроцесса управления запасами ресурсов. Определение содержания атрибутов нормативного и текущего подпроцессов управления запасами ресурсов организаций позволило выявить недостатки и противоречия в деятельности его существующего состояния в базовой организации. Наличие проблем фактического состояния некоторых атрибутов исследуемого подпроцесса управления дало возможность определить предложения для повышения качества и результативности его функционирования.

**Ключевые слова:** управление, организация, атрибуты подпроцесса, запасы ресурсов, проблемы, предложения, методы решения.

В условиях современной экономики процесс управления запасами ресурсов становится важнейшим фактором, определяющим успех стратегической реализации организации. Этот процесс управления не только формирует и продвигает эффективную деятельность в сфере запасов ресурсов и других товаров, но и играет ключевую роль в обеспечении бесперебойного функционирования производственных и поставочных цепочек процессного и функционального управления операционной деятельностью организации [1, 2].

Управление запасами ресурсов организации играет ключевую роль в обеспечении непрерывности операционного процесса, своевременной поставке товаров и услуг потребителям, оптимизации затрат и минимизации издержек. Корректное управление запасами ресурсов позволяет избежать дефицита или излишков товаров на складах для повышения эффективности операционной деятельности и в целом организации [3, 10, 11].

Продвижение и развитие процесса управления запасами ресурсов приобретает особую важность в рамках продвижения постулатов стратегического управления экономическими системами. Современные организации вынуждены активно искать инновационные подходы, сценарии и технологии для оптимизации уровней состава

и содержания запасов ресурсов, улучшения прогнозирования рыночного спроса и повышения операционной и управленческой гибкости в условиях переменчивого внешнего окружения.

Назначение представленного исследования – увеличение результативности операционного процесса деятельности организации в рамках обновления существующих атрибутов подпроцесса управления запасами ресурсов до нормативного их уровня.

Предмет исследования – формирование и представление атрибутов процесса управления на нормативном уровне в данной организации.

Объект исследования – экономические системы типа «организация».

Важную роль в формировании и поддержании запасов ресурсов играет нормативный уровень формирования и поддержания всех основных, ресурсных и оценочных атрибутов, определяющих процессную и функциональную жизнедеятельность организации [12]. Состав и содержание нормативного состояния ключевых атрибутов подпроцесса управления (ПУ) запасами ресурсов организации по работе [6] приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Содержание нормативного состояния ключевых атрибутов подпроцесса управления запасами ресурсов организации

Наименование атрибута ПУ	Содержание
Вход	Потребность в установлении состава, содержания и уровня запасов ресурсов, формирования, поддержания и динамики ожидаемых параметров операционного функционирования организации
Преобразования параметров входа в выход	Анализ объема запасов ресурсов за предыдущий период, проведение сплошной инвентаризации имеющихся запасов ресурсов, оценка физического состояния запасов ресурсов, соотношение полученных данных с плановыми показателями, установление целей использования резерва запасов ресурсов, оптимизация объема запасов ресурсов на складах организации, прием и размещение ресурсов на складах и площадках, расчет и создание страхового запаса, определение оптимального состава и содержания запасов ресурсов, учет объема дефектной и забракованной продукции, обучение персонала работе с запасами ресурсов, оценка убытков и упущенной выгоды
Выход	Удовлетворенность информацией о рынке сырья и материалов, потребности производства в товарно-материальных ценностях, платежах за сырье и материалы, сокращение дефицита на складе и задержек производства продукции и выполнения заказов потребителей
Материальные ресурсы	Сырье, материалы, полуфабрикаты, бумага, топливо, запчасти, комплектующие зачасти, выполнение работ, оказание услуг
Информационные ресурсы	Договоры по аренде, накладные, акты выполненных работ, договоры на хранение ресурсов, планы реализации закупок, отчетность, планы продаж, графики работы, графики отпусков, коллективные договоры, приказы, распоряжения, ведомости на оплату ведутся в соответствии со стандартами организации и законодательством РФ
Методические ресурсы	Бухгалтерская отчетность, налоговая отчетность, первичные документы по учету материалов, контрольная документация, внутрифирменная организационно-распорядительная документация, методики по расчету потребностей ресурсов
Трудовые ресурсы	Менеджеры по закупкам ресурсов, специалисты по тендерам, кладовщики, водители, экономисты, нормировщики, менеджеры по маркетингу, аналитики динамики рынка, товароведы, программисты, системщики по базам данных, электроники
Технические ресурсы	Электронное и оргтехническое оборудование, транспортные средства, погрузочно-разгрузочное оборудование
Правовые ресурсы	Положение об управлении материальными запасами ресурсов, положение по составу и содержанию параметров состава, содержания и качества ассортимента ресурсного поддержания функционирования и развития операционной деятельности
Критерии качества	Параметры состава, содержания и качества ассортимента ресурсного поддержания и развития операционного процесса
Критерии эффективности	Выполнение показателей по запасам ресурсов, ритмичность поставок, снижение издержек на запасы, оборачиваемость запасов ресурсов, наличие страхового запаса

Таким образом, понимание функционально полного состава и содержания важнейших атрибутов подпроцесса управления запасами ресурсов в функционировании экономической системы типа «организация» определяет мобильность и прозрачность ресурсного обеспечения ее операционной деятельности.

Для выполнения научного исследования выбрана организация ООО «Железобетон». Концепция развития организации определяет приоритеты ее деятельности, одним из которых является установление и продвижение высоких стандартов качества продукции и услуг. Надежность, профессионализм, ориентация на клиента – вот те чер-

ты, которые формируют и поддерживают визитную карточку ООО «Железобетон».

Основной принцип работы – постоянное развитие стратегии и тактики, совершенствование качества товара, услуг и расширение круга деятельности. С самого первого дня своей жизнедеятельности ООО «Железобетон» обладает солидной репутацией надежного делового партнера, что обеспечивает потенциал для дальнейшего динамичного развития и позволяет уверенно смотреть в будущее. Краткое содержание ключевых атрибутов деятельности ООО «Железобетон» приведено в таблице 2.

Таблица 2 – Ключевые атрибуты ООО «Железобетон»

Наименование атрибута	Характеристика
Продукт, услуга	Железобетонные изделия
Цель	Формирование и поддержание нормативных параметров выручки, прибыли и рентабельности
Миссия	Предложение потребителям региона безопасной, экономичной и доступной продукции, забота об их комфорте и окружающей среде
Вход	Потребность физических и юридических лиц в железобетонных изделиях
Преобразования входа в выход	Исследования и разработки новых строительных конструкций, изготовление продукции на современном оборудовании, обеспечение соответствия продукции стандартам качества продукции, продвижение продукции на рынке, реклама, участие в выставках, презентациях, реализация продукции через розничные сети, интернет-магазины
Выход	Клиенты, получившие качественные железобетонные изделия
Материальные ресурсы	Сырье, материалы, полуфабрикаты, финансовые средства
Информационные ресурсы	1С. Офис, система документооборота, система финансового анализа, почта, система автоматического запуска устранения неисправностей и т.д.
Трудовые ресурсы	Высококвалифицированные специалисты, начальники отделов, менеджеры по продажам, главный инженер, технолог, инженер, укладчик, сметчик, наладчик, инженер-технолог, ремонтник, экономист, аналитик, системный программист
Технические ресурсы	Технологическое, транспортное, погрузочно-разгрузочное, измерительное, отделочное, монтажное оборудование и т.д.
Правовые ресурсы	Нормативно-правовые документы (ГОСТ 13015-2012, ИЖ 3.3-38-С1(3)2-10, ТУ 5817-001-87700134-2010, ИЖ 1002-16)

Фрагмент исследования текущего состояния ресурсных атрибутов в ООО «Же-

лезобетон», определенного по работе [9], представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Текущее состояние атрибутов подпроцесса управления запасами ресурсов ООО «Железобетон» (фрагмент)

Наименование атрибута ПУ	Определение
Информационные ресурсы	Договоры по аренде помещения, планы выполнения работ, базы данных о поставщиках, акты выполнения работ, ERP-системы (отслеживание и управление запасами ресурсов, оптимизация процессов закупок и складирования)
Методические ресурсы	Руководство по управлению запасами ресурсов, должностные инструкции правильного хранения неликвидов / металлов
Трудовые ресурсы	Менеджеры по закупкам ресурсов по маркетингу, специалисты по тендерам, кладовщики, экономисты, нормировщики, менеджеры, аналитики, товароведы
Технические ресурсы	Электронное и оргтехническое оборудование, транспортные средства, подъемное оборудование
Правовые ресурсы	Положение об управлении материальными запасами ресурсов, положение по учету материальных запасов ресурсов

Некоторое отличие текущего состояния ресурсных атрибутов процесса управления в ООО «Железобетон» от их нормативного состояния, представленного в таблице 1 настоящей работы, как правило, определяется невысокой компетентностью специалистов, недооценкой динамики внешней среды, в частности, деятельности конкурентов и со-

стояния операционной деятельности организации [8, 13].

Фрагмент поиска и исследования противоречий и недостатков, а также формулирования проблем в процессе управления запасами ресурсов в ООО «Железобетон» по работе [4] представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Проблемы процесса управления запасами ресурсов в ООО «Железобетон» (фрагмент)

Наименование атрибута ПУ	Наименование проблемы	Причина возникновения	Ожидаемые последствия
Информационные ресурсы	Ограниченный доступ к информации о запасах	Отсутствие системного подхода и недоступность данных по ресурсам	Затруднение принятия решений в ряде ситуаций в области управления запасами ресурсов
Методические ресурсы	Недостаток документации для создания заявок, проведение поставок	Отсутствие регламентированных документов и процедур по запасам ресурсов	Затруднение каналов поставок, создание дублирующих работ и конфликтов
Трудовые ресурсы	Недостаток квалифицированных сотрудников по закупкам и запасам	Отсутствие сотрудников с необходимыми навыками и опытом в управлении по запасам ресурсов	Ограничение способности команды к адаптации и улучшению навыков, несвоевременное выполнение задач и поручений
Технические ресурсы	Недостаточная автоматизация процессов управления запасами ресурсов	Использование устаревшего ПО и неэффективные программные средства	Затруднение учета запасов ресурсов и увеличение сроков поставок (закупок), излишек или недостаток материалов

Правовые ресурсы	Несоблюдение законодательства РФ в сфере закупок	Некомпетентность специалистов при управлении запасами ресурсов	Юридические проблемы, возрастание рисков при оформлении и оплате поставок
------------------	--	--	---

Наличие выявленных проблем предполагает использование современных методологических инструментов для их устранения, фрагмент которых для улучшения

результативности подпроцесса управления запасами ресурсов ООО «Железобетон» по работам [5, 7] представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Предложения по развитию подпроцесса управления запасами ресурсов ООО «Железобетон» (фрагмент)

Наименование атрибута ПУ	Наименование предложения	Средства реализации	Ожидаемые результаты
Информационные ресурсы	Оптимизация формирования, поддержания и выполнения заданий поставки и хранения ресурсов	Морфологический анализ, метод Дельфи, метод «мозговая атака», имитационное моделирование. Экспертиза остатков ресурсов	Эффективный обмен информацией между отделами, снижение неопределенности и риска ошибок, пополнения базы данных поставщиками и клиентами
Методические ресурсы	Создание базы документации по поставкам, закупкам и запасам ресурсов	Внедрение базы данных, контроль ошибок в обработке заявок, при транспортировке и декларировании	Снижение вероятности ошибок, контроль сроков годности и повышение эффективности управления запасами ресурсов
Трудовые ресурсы	Повышение квалификации сотрудников по закупкам, найм подходящего персонала	Тренинги, выездные сборы, применение игровых методов, развитие лидерства, мотивация и стимулирование персонала	Улучшение качества контроля поставок, отсутствие простоев, уменьшение ошибок и исключение задержек поставки ресурсов на рабочие места
Технические ресурсы	Внедрение электронной системы заказов в виде платформы	Использование нового ПО для управления закупками и контроля перемещения и хранения запасов	Оптимизация запасов ресурсов, исключение излишков, наличие спроса, увеличение дохода, прибыли, рентабельности
Правовые ресурсы	Обновление юридической базы, обучение правовым аспектам управления запасами ресурсов	Соответствие договоров и положений действующему законодательству, курсы обучения управления запасами ресурсов	Уменьшение юридических проблем, соблюдение всех необходимых требований законодательства

Предложенные инновационные мероприятия реформирования фактического

состояния атрибутов подпроцесса управления запасами ресурсов ООО «Железобе-

тон» помогут не только устранить проблемы, но и будут способствовать развитию операционных процессов в рамках его деятельности.

Методология управления представляется и позиционируется чаще всего в виде процесса деятельности для определения инструментов для реализации замысла в виде проектов, программ, сценариев. При этом использование процессов мыслительной деятельности, формулирование их оснований, процедур и результатов способствуют пониманию и формированию перехода от процессов мышления к деятельности или к коммуникациям и наоборот.

Рассмотрим методологические инструменты для обоснования и разработки представленных предложений.

Методы принятия решений (МПР) – это инструментальные средства, с помощью которых могут быть выделены, исследованы и

устранены противоречия и недостатки в подпроцессе управления запасами ресурсов ООО «Железобетон», а также для рассмотрения, обсуждения и продвижения инновационных предложений. При этом учитываются и индивидуальные мнения, например, для окончательного выбора важнейших параметров нормативов атрибутов подпроцесса управления или об изменении некоторых их значений.

Практика технологического обеспечения выполнения процедур реализации разработанных предложений улучшения заданного подпроцесса управления запасами ресурсов ООО «Железобетон» были выбраны МПР, фрагмент каталога которых представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Каталог методов принятия решений для реализации предложений по развитию подпроцесса управления запасами ресурсов ООО «Железобетон» (фрагмент)

№ п/п	Наименование МПР	Назначение	Ожидаемые результаты
1	Контроль складских запасов	Оценка качества ресурсов, готовой продукции и отдельных показателей действующего технологического процесса	Оценка эффективности ресурсов, полуфабрикатов, готовой продукции и технологических процессов
2	Метод исследования сырья и готовой продукции	Формирование характеристик, состава, свойства и безопасность ресурсов и готовой продукции на складах	Достоверные данные в процессе управления операциями на складе и в операционной деятельности
3	Метод улучшения работы с поставщиками	Определение поставщиков, которые являются экономически эффективными для поставок ресурсов	Выбор поставщика, который наиболее экономически эффективен
4	Правило большинства голосов	Определение правил, которыми все будут вынуждены следовать	Выбор поставщика ресурсов. Определение ответственного за выбор поставщиков ресурсов
5	Инвентаризация количества предметов хранения	Определение контроля за количеством, качеством запасов ресурсов по наименованиям, типу и месту хранения	Позволит получить информацию о вложенных средствах в запасы ресурсов и повышает доходы

Фрагмент состава МПР, которые формируют и продвигают нормативное содержание атрибутов, а также улучшают функционирование подпроцесса управления за-

пасами ресурсов в рамках деятельности ООО «Железобетон», приведен в таблице 7.

Таблица 7 – Методы принятия решений реализации предложений развития подпроцесса управления запасами ресурсов ООО «Железобетон» (фрагмент)

Наименование атрибута ПУ	Наименование предложения	Наименование МПР	Ожидаемые результаты
Методические ресурсы	Централизация базы данных и документации по запасам ресурсов	Контроль складских запасов	Повышение эффективности управления запасами ресурсов, технического обеспечения, системы учета и контроля запасов
Технические ресурсы	Внедрение электронной системы заказов в виде платформы	Контроль складских запасов. Правило большинства голосов	Минимизация затрат на заказ необходимого объема ресурсов, увеличение дохода и прибыли
Правовые ресурсы	Обновление юридической базы, обучение правовым аспектам управления запасами ресурсов	Метод улучшения работы с поставщиками	Снижение юридических проблем, учет ключевых требований по рискам, связанным с запасами ресурсов
Информационные ресурсы	Оптимизация формирования, поддержания и выполнения заданий и графиков поставки и хранения ресурсов	Метод исследования сырья и готовой продукции	Определение времени начала производства для поставки и хранения ресурсов, контроль сроков поставок ресурсов
Материальные ресурсы	Внедрение системы автоматического управления запасами	Инвентаризация количества и качества предметов хранения	Исключение излишков запасов и сокращение расходов на их формирование и изменение

Методы принятия решений стабилизируют достижение эффективного уровня запасов ресурсов, минимизируют финансовые и логистические затраты денежных и временных ресурсов на них для установления непрерывности деятельности процессов операционной деятельности в самой организации и продвижения продукции потребителю.

Предложенные мероприятия помогут эффективно реформировать реализацию нормативных атрибутов подпроцесса управления запасами ресурсов ООО «Железобетон», окажут влияние на снижение издержек на их доставку, разгрузку, регистрацию,

хранение, сокращение времени простоев оборудования, обеспечат увеличение объема продаж продукции и прибыли, а также будут способствовать привлечению квалифицированного персонала.

Таким образом, повышение качества функционирования атрибутов подпроцесса управления запасами ресурсов до нормативного уровня позволит реализовать их ресурсный, экономический и кадровый потенциал на основе инновационных предложений с ориентацией на высокую результативность процессного управления в рамках исследуемой организации.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Абжанова Е. С., Никулина С. Н. Анализ обеспеченности организации материально-производственными запасами ресурсов // Вопросы устойчивого развития общества. 2020. № 3 (2). С. 489-495.
2. Володина М. В., Сопачева Т. А. Организация хранения и контроль запасов ресурсов сырья. М.: Академия, 2013. 192 с.
3. Вумек Д., Джонс Дж. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей организации. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 472 с.
4. Герасимов Б. Н. Моделирование процесса управления научной деятельностью организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2016. № 1. Т. 8. С. 229-236.
5. Герасимов Б. Н. Методология построения структуры экономических систем // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2024. № 1. С. 4-15.
6. Герасимов Б. Н. Построение структуры функционального управления экономических систем // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2024. № 3. С. 4-19.
7. Герасимов Б. Н. Моделирование структуры процессной деятельности экономических систем // Основы экономики, управления, права. 2024. № 2 (41). С. 45-51.
8. Герасимов К. Б. Исследование и результаты деятельности экономических систем // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. Пенза: ПГАУ, 2023. С. 299-306.
9. Герасимов К. Б. Проектирование процесса управления качеством организации // Управление и экономика: исследования и разработки. Пенза: ПГАУ, 2021. С. 79-94.
10. Посталюк М. П., Гусарова В. Ю. Эффективность инновационной деятельности и механизмов ее реализации в конкурентной среде // Вестник экономики, права и социологии. 2018. № 3. С. 47-50.
11. Сергеев А. А. Влияние инновационной активности на устойчивый рост промышленных предприятий России // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 6-1. С. 109-122.
12. Официальный сайт ООО «Железобетон». URL: <https://aviacor.ru>.
13. Шинкевич А. И., Надеждина М. Е., Мустафин И. Р. Моделирование логистического цикла закупки // Вестник технологического университета. 2019. Т. 22. № 11. С. 115-117.

## RESEARCH AND UPDATING OF THE SUBPROCESS OF THE ORGANIZATION RESOURCE SUPPLY MANAGEMENT

© 2024 Boris N. Gerasimov

Samara University of Public Administration  
“International Market Institute” Samara, Russia

An important factor determining the success of implementing strategies and tactics in economic systems of the "organization" type is the complex of the functioning elements included in subprocess of resource management. The definition of the normative and current process content of organization resource supply managing made it possible to identify shortcomings and contradictions in the activities of its existing state in the basic organization. The problems in the real situation of some attributes of the management subprocess made it possible to identify proposals to improve the quality and effectiveness of its activities.

**Keywords:** management, organization, attributes of a subprocess, resource supply, problems, proposals, solution techniques.