

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ФИНАНСОВОГО БЛАГОПОЛУЧИЯ КОМПАНИИ

Рассматривается сущность запасов и причины их возникновения, положительные и отрицательные стороны образования запасов. Необходимость управления запасами, а также цель эффективного управления запасами.

Ключевые слова: запасы, эффективное управление запасами, оборачиваемость.

Управление запасами относится к наиболее важным сферам логистического менеджмента, прежде всего, с точки зрения связанных с ними затрат. Результативность управления запасами существенным образом отражается на основных финансовых показателях компании. Запасы в том или ином виде присутствуют практически во всех сферах деятельности компании и иммобилизуют значительную часть ее финансовых ресурсов.

Запасы – материалы и продукция, составная часть оборотных фондов компании, отражаемые в активе баланса, состоит из сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции [1]. В современной специальной литературе существуют различные подходы к содержанию и классификации запасов. Обычно запасы классифицируются по натурально-вещественному признаку (сырье, материалы, оборудование, топливо и т.п.), по роли в производстве (средства труда, предметы труда, незавершенное производство и т.п.), по назначению (запасы производственные, товарные и т.п.), по срокам формирования и использования (запасы текущие, подготовительные, страховые), по объему и потребности в них (запасы нормативные, сверхнормативные, излишние). В логистике запасы трактуются как частный случай материального потока, но в отличие от последнего считаются моментной величиной. Иными словами, если поток рассматривается в определенный период времени, то запас – в конкретный момент.

Для анализа роли запасов в формировании финансовых показателей компании их условно можно разделить на три группы – основной запас, временный запас, вынужденный [4]:

Для бесперебойной работы в соответствии с планом производства и обеспечения уровня продаж создается основной запас. Он состоит из двух основных частей:

* Казарина Лариса Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики и менеджмента сервиса, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, kazarina@isea.ru.

** Уколова Яна Николаевна – магистрант, кафедра менеджмента и сервиса, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, ukolowa.yana@yandex.ru.

1) рабочий запас – запас материалов или продукции, который обеспечивает выполнение плана. Его размер зависит от того, какими партиями поступает продукция от поставщика;

2) страховой запас создается на случай непредвиденного роста спроса на изготавливаемую продукцию или увеличения фактических продаж, а также в связи с риском возможной задержки поставок необходимых материалов, либо товаров.

Временный запас создается на определенный срок и состоит из трех основных типов:

1) сезонный запас. В период сезонного роста спроса на рынке у поставщиков возникают перебои с наличием товара. Для того чтобы избежать отсутствия материалов или продукции на складе, необходимо создать избыточный запас по наиболее критичным позициям и в течение сезона его реализовать;

2) маркетинговый запас. Данный вид запаса характерен для продажи товаров. В период проведения маркетинговых мероприятий по определенному товару есть необходимость обеспечить его наличие в избыточном количестве. В процессе проведения мероприятия эти запасы обычно реализуются;

3) конъюнктурный запас. Можно получить ощутимую прибыль, если иметь товар в наличии по старым ценам в тот момент, когда он уже закончится у конкурентов, так как поставщики продукции иногда закрывают производство на профилактику, повышают цены и т. п.

Третья группа запасов – это вынужденный запас. Он возникает вне зависимости от желания предприятия и его сотрудников. К нему относятся неликвидные товары (товары нормального качества, но поставленные в объеме, который трудно относительно быстро реализовать), а также бракованные товары.

Запасы, создаваемые предприятием, как и другие материальные ценности должны использоваться максимально эффективно. Следовательно, для этого ими необходимо управлять. Обычно управление запасами на предприятии сводится к сокращению затрат по обслуживанию запасов при постоянном производственном процессе, т.е. отсутствие сбоев из-за недостатка производственных запасов на предприятии.

Необходимость создания запасов связана с сущностью процессов воспроизводства и производства. Главной причиной создания запасов является несовпадение в пространстве и во времени производства и потребления материальных ресурсов [3]. Существование разнообразных запасов позволяет без остановки производственно-сбытового процесса выравнивать эту пространственно-временную разницу.

Создание запасов также связано с необходимостью обеспечения непрерывности производственного процесса на всех его этапах. В ходе исполнения договоров поставки материальных ценностей и при их транспортировке возможны отклонения от планируемых сроков и величины партий поставки. В то же время нельзя допускать прерывания производственного процесса. Поэтому главным образом, бесперебойная работа предприятия зависит от наличия и состояния запасов.

Отсутствие у организации сырья, материалов и комплектующих вследствие истощения запасов замедляет или полностью прекращает производствен-

ный процесс, приводит к простоям оборудования или в некоторых случаях к необходимости полного изменения технологического процесса.

Другой причиной образования запасов может быть возможность непредвиденного увеличения спроса. Возможно, сделать прогноз по увеличению спроса на какую-либо группу товаров, однако спрогнозировать спрос по конкретному товару гораздо сложнее. Поэтому, если не будет достаточного запаса этому товару или если не будет необходимых исходных материалов для его производства в случае, когда предприятие работает на заказ, возможна ситуация, когда клиент уйдет с деньгами и без покупки, то есть предприятие не сможет удовлетворить платежеспособный спрос [7].

Каждый новый заказ на поставку материалов, продукции или комплектующих имеет ряд издержек административного характера (отбор поставщика, проведение переговоров с ним, командировки и т.д.). Уменьшить данные затраты можно сократив количество заказов, а это соответственно означает увеличение объема заказываемой партии и, соответственно, приводит к повышению размера запасов [3].

Для некоторых предприятий очень важным фактором, влияющим на образование запасов, являются сезонные колебания производства. Данный фактор приводит к тому, что организация создает запасы необходимой продукции, чтобы избежать непредвиденных проблем в снабжении в неблагоприятные периоды. В основном данная ситуация характерна для сельского хозяйства. Аналогичным образом фирмы реагируют и на наличие сезонного спроса. Если производственных мощностей фирмы не хватает для удовлетворения резкого возрастающего спроса в отдельные периоды, фирма-производитель должна предварительно создавать в соответствующих местах запасы своей готовой продукции.

С другой стороны, наличие или избыток запасов может являться вынужденной мерой снижения риска непоставки (недопоставки) продукции, сырья или материалов необходимых для бесперебойного производственного процесса предприятия. Можно сказать, что предприятие, которое взаимодействует с несколькими поставщиками, находится в более устойчивом положении, чем предприятие, ориентированное на одного основного поставщика [3].

Но не нужно забывать, что политика накопления материальных запасов ведет к заметному оттоку денежных средств из оборота предприятия. Что же такое эффективное управление запасами?

Пытаясь сформулировать цель эффективного управления, специалисты дают такие наиболее типичные ответы [2].

«Эффективное управление запасами позволяет хорошо обслуживать покупателя».

«Эффективное управление запасами обеспечивает рентабельность вложений».

«Эффективное управление запасами устраняет мертвые запасы и излишки».

Но на практике получается, что данные утверждения противоречат друг другу. Вследствие очевидной противоречивости желаемых результатов многие предприятия испытывают трудности при разработке всеобъемлющей, скоординированной и эффективной программы управления запасами. Эти колебания в

целеполагании часто приводят к использованию «метода научного тыка» при определении запасов.

Дж. Шрайбфедер приводит следующее определение цели эффективного управления запасами: «Эффективное управление запасами позволяет организации удовлетворять или превышать ожидания потребителей, создавая такие запасы каждого товара, которые максимизируют чистую прибыль».

В первой части этого утверждения заявлено стремление к удовлетворению ожиданий потребителей. Речь может идти как о внешних потребителях, которые покупают ваши товары, так и о внутренних, использующих складированные товары внутри организации. Во второй части говорится об определении объема запасов, необходимых для удовлетворения ожиданий потребителей, который обеспечит максимальную отдачу вложенных в эти товары средств. Эти две составляющие эффективного управления запасами не противоречат, а фактически дополняют друг друга [2].

Управление запасами в организации осложняется главной проблемой – несовпадением, а часто и противоположностью целей различных сфер бизнеса (производства, сбыта, транспортировки, складирования и финансов) по отношению к запасам. Так, например, производственный менеджмент рассматривает запасы как главное средство обеспечения непрерывности технологического процесса, избежания простоев из-за дефицита материальных ресурсов и незавершенного производства. Одновременно управление производством может быть нацелено на минимизацию заготовительных затрат.

Сбытовой менеджмент заинтересован в наиболее высоком уровне удовлетворения потребителей за счет широкого разнообразия запасов готовой продукции, позволяющего быстро реагировать на изменение величины и направления спроса. Увеличение объема и расширения ассортимента запасов позволяет повысить качество потребительского сервиса и тем самым расширить рыночную долю компании.

Транспортный менеджмент обычно ориентирован на снижение собственных издержек посредством периодического накопления объемов материальных ресурсов и готовой продукции до величин, позволяющих полностью использовать грузоподъемность транспортных средств и максимально снизить количество осуществляемых рейсов перевозки. Транспортировка ресурсов и готовой продукции крупнотоннажными партиями, особенно на большие расстояния, позволяет фирмам получать существенную экономию транспортных затрат. Финансовый менеджмент, наоборот, нацелен на постоянное максимально возможное снижение уровня запасов всех видов, обеспечивающее ускорение их оборачиваемости, сокращение общих издержек и повышение отдачи от финансовых вложений в запасы.

В результате несовпадения целевых ориентиров различных сфер бизнес-деятельности компании по отношению к запасам возрастает вероятность возникновения разнообразных межфункциональных конфликтов, разрешение и сглаживание которых становится одной из важнейших задач логистического менеджмента. Наиболее рациональным подходом к решению этой задачи становится использование межфункциональных компромиссов на основе стано-

вящейся все более популярной у исследователей и практиков концепции минимальных общих затрат.

Важнейшей составляющей работы предприятия по увеличению эффективности управления запасами является формирование оптимальной финансовой модели организации [4]. Все бизнес-процессы, происходящие в организации, необходимо рассматриваться с точки зрения расходов, направленных на управление производственными и товарными запасами. К таким расходам относятся издержки по хранению имеющегося запаса, и затраты на его пополнение, и издержки в виде недополученной прибыли из-за отсутствия товара на складе [10]. Все процессы участвующие в цепи поставок, а именно транспортные затраты, затраты на персонал, на аренду зданий и оборудования, на организацию продаж, на закупочную деятельность, на оплату налогов и процентов по кредитам, дебиторская задолженность, кредиторская задолженность и т. д. — должны найти свое место в финансовой модели. Оптимальная модель должна достаточно точно показывать в абсолютных величинах, насколько сократятся или вырастут издержки при увеличении товарного запаса, насколько увеличивается стоимость хранения и т.п.

Определение оптимального размера запасов является проблемой не только для отдельных функциональных областей бизнес-деятельности, но и в целом для предприятия, поскольку существенным образом влияет на суммарные издержки его деятельности. Излишек запасов — это отвлеченные из оборота денежные средства и более высокие затраты на содержание складских площадей, а недостаток — риск остановки производственно-технологического процесса и потери покупателей из-за отсутствия поставляемой продукции и соответственно снижение выручки [5].

В современной литературе выделяют следующие основные виды затрат, связанные с созданием и содержанием запасов [3]:

1) коммерческие затраты — проценты за кредит; страхование; налоги на капитал, вложенный в запасы;

2) затраты на хранение — содержание складов (амортизация, отопление, освещение, заработная плата персоналу и т.д.); операции по перемещению запасов;

3) издержки, связанные с риском потерь вследствие: устаревания, порчи, продажи по сниженным ценам, замедления темпов потребления данного вида материальных ресурсов;

4) потери, связанные с упущенной выгодой от использования вложенных в производственные запасы средств в другие альтернативные направления: увеличения производственной мощности; снижение себестоимости продукции; капиталовложения в другие предприятия.

При этом длительное содержание запасов, иногда даже их чрезмерного количества ведет к образованию на предприятиях, неликвидов. Неликвиды — запасы товарно-материальных ценностей, которые образуются в результате морального износа, снижения качества товара или в результате несогласования планов поступлений и реализаций [6]. Неликвиды могут приводить к затовариванию, т.е. образованию запасов продукции, которые при существующей емко-

сти рынка не могут быть проданы. Нередко затоваривание может быть преодолено только списанием и уничтожением товаров, что приводит к значительному увеличению издержек компании.

В западной практике и специальной литературе выделяется еще одна статья издержек – затраты по текущему обслуживанию запасов (*inventory service costs*). Основными составляющими этой статьи являются расходы на уплату налогов и страховки. Сумма налоговых выплат определяется объемом запасов либо на момент их оценки, либо средней их величиной в течение определенного периода. Размер страховых платежей зависит от вида и стоимости материальных ресурсов и готовой продукции, а также от условий их хранения, степени их защищенности от повреждения и уничтожения в результате пожара, затопления и т.п.

Иногда существенной статьёй издержек, связанных с запасами, становятся затраты на поддержание транзитных запасов (запасов в пути, транспортных запасов). К транзитным запасам относят товарные запасы, находящиеся в момент учета в процессе транспортирования от поставщика к потребителю. Величина этих издержек в существенной степени зависит от условий контрактов на поставку товаров.

Имобилизованные (замороженные) в запасах финансовые ресурсы могли бы быть использованы в других целях – расширение производства, инвестиции в новые технологии, перевооружение производства, переобучение и повышение квалификации персонала, разнообразие потребительского сервиса и т.п. Значительные запасы часто тормозят развитие фирмы и повышение качества ее продукции, поскольку организация в таком случае заинтересована прежде всего в реализации существующих запасов и только потом – в инновациях и новых продуктах.

В практической деятельности часто основным инструментом по снижению запасов является определение норматива по такому показателю, как оборачиваемость запасов (отношение выручки к среднему объему товарных запасов). Иными словами, изучается статистика продаж и запасов в текущем периоде, и на следующий период финансовое подразделение предприятия устанавливает норматив по оборачиваемости складских остатков для коммерческих подразделений. Но данное решение имеет существенные недостатки, так как в расчете учитывается только товар, который лежит на складе [8]. При установлении норматива оборачиваемости не принимаются к расчету дебиторская задолженность, а также товары и деньги в пути. Сокращая складские запасы, предприятие воздействует лишь на малую часть от общего объема средств, которые направлены на содержание запасов [9].

Установив плановый норматив оборачиваемости запасов для коммерческих подразделений, финансовое подразделение заставляет их действовать другими путями. Чтобы сократить складской запас и выполнить норматив, можно снизить объем закупаемых партий или количество поставок. Но получается, что при снижении объема закупок, увеличиваются издержки по доставке, так как товары будут поставляться намного чаще. В то же время более редкие поставки приведут к снижению страхового запаса. В итоге уровень обеспеченности

спроса сократится, соответственно чаще будут возникать ситуации, когда востребованной покупателями продукции на складе не будет.

Таким образом, эффективное управление организацией в значительной степени зависит от качественного управления материально-производственными запасами. При многих положительных моментах создания запасов предприятие несет значительные расходы по их формированию и содержанию, поэтому каждое предприятие должно разрабатывать свою собственную политику по эффективному управлению запасами. Критерии эффективности управления при этом могут быть различными – минимум логистических затрат, минимальное время выполнения заказов, максимальная обеспеченность ресурсами производственных процессов и надежность поставок – и выбираться в зависимости от базовых целевых ориентиров компании.

Список использованной литературы

1. Большой бухгалтерский словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.slovopedia.com/7/199/862547.html>.
2. Эффективное управление запасами / Джон Шрайбфедер; Пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 304 с.
3. Шевченко Н. С. Управление затратами, оборотными средствами и производственными запасами : Учеб.-метод. пособ. / Ч. С. Шевченко и др.: КГТУ, 2000. – 154 с.
4. Бодряков Р. Деньги на складе / Р. Бодряков // Финансовый директор. – 2008. – № 12. – С. 12–16.
5. Мездриков Ю. В. Значение и задачи учетно-аналитического обеспечения управления материально-производственными запасами / Ю. В. Мездриков // Российское предпринимательство. – 2008. – № 8. – С. 68–70.
6. Добронравин Е. Р. Теория управления запасами при построении логистических систем // Российское предпринимательство. — 2011. – № 11. – С. 97–100.
7. Стерлигова А. Н. Управление запасами в цепях поставок : Учебник / А. Н. Стерлигова. – М. : Инфра-М, 2008. – 430 с.
8. Управление запасами в логистике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.profiz.ru/se/2_08/upravlenie_zapasami.
9. Гатторна Дж. Управление запасами в цепях поставок / Дж. Гатторна. – М. : Инфра-М, 2008. – 670 с.
10. Зак Ю. Управление запасами. Управление закупками / Ю. Зак // Логистика сегодня. – 2013. – № 6. – С. 23–28.