

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ЗАПАСАМИ: АНАЛИТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Е.Г. Солохина, 5 курс

*Научный руководитель – О.В. Липатова, к.э.н., доцент
Белорусский государственный университет транспорта*

В современных условиях хозяйствования особое место в аналитических исследованиях отводится обоснованию выбора политики управления запасами. В общем виде решение проблемы, практически заключается в ответе на вопрос: какая величина запасов является для компании оптимальной? Что является критерием правильности определения такой величины?

Эффективное управление запасами позволяет ускорить оборачиваемость капитала и повысить его доходность, уменьшить текущие затраты на их хранение, высвободить из текущего хозяйственного оборота часть капитала, реинвестируя его в другие активы.

В связи с этим организации должны определять для себя оптимальное сочетание между издержками и выгодами от выбранного уровня товарных запасов, чтобы определить, какая величина запасов по каждой группе запасов является достаточной. В качестве базовых критериев качества выбранной политики управления запасами могут выступать следующие:

1 Показатели достаточности запасов для удовлетворения покупательского спроса. К таким показателям, к примеру, относится «уровень обслуживания», под которым понимается процент от общего объема имеющихся запросов, который удовлетворен из имеющихся материальных запасов без дополнительного заказа.

2 Показатели, основанные на поиске оптимального размера заказа, исходящие из соотношения стоимости хранения запасов и стоимости выполнения заказа. Необходимо найти баланс между стоимостью хранения, с одной стороны, и операциями по заказу товаров — с другой. Большие размеры заказа уменьшают стоимость выполнения заказов, однако приводят к увеличению стоимости хранения запасов. В этой ситуации все зависит от правильной оценки необходимого объема заказов, которую производят исходя из существующих прогнозов сбыта.

3 Показатели, связанные с характеристиками денежных потоков от операций по закупке и реализации товара. В качестве такого критерия выступает величина чистого дисконтированного денежного потока, равная разнице между дисконтированной величиной тех средств,

которые направлены на закупку товара, и средств, полученных от реализации (в течение расчетного периода).

4 Показатели, отражающие рентабельность деятельности компании при различных методах управления запасами. Например, рентабельность активов в течение расчетного периода, определяемая отношением:

$$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Выручка}} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Активы}}$$

Первый показатель характеризует рентабельность продаж, второй – «оборачиваемость активов» за период. Наличие излишних, избыточных запасов приводит к увеличению показателя «активы» и, следовательно, к снижению оборачиваемости. Необходимо определить оптимальную величину инвестиций в запасы, которая, увеличивая «оборачиваемость активов», не приводила бы к снижению рентабельности активов (за счет уменьшения оборота).

В процессе аналитического обоснования стратегии управления запасами многие хозяйствующие субъекты, особенно крупные, выбирают систему снабжения с фиксированным интервалом времени между поставками. Существенной проблемой при данной системе является затоваривание, то есть образование излишних запасов на складах.

При системе снабжения с фиксированным интервалом времени между поставками объем партии поставок обычно определяется емкостью типового транспортного средства (вагона, платформы, контейнера, автомобиля и т.п.). При этом централизованная закупка материальных ресурсов не может осуществляться достаточно часто, что отрицательно сказывается на динамике запасов. В результате имеют место высокий уровень затрат на хранение и плата за «омертвление» средств в запасах. Но в то же время, уменьшение уровня запасов может негативно сказаться на ритмичности производства, вызвать простои, невыполнение планов производства и реализации, что может повлечь возникновение значительных убытков. В результате сопоставления потерь от сверхнормативных запасов с ущербом от дефицита материальных ресурсов, как правило, приоритет отдается проблеме нехватки ресурсов.

Для решения проблемы излишних запасов необходимо осуществлять научное обоснование размера потребления материальных ресурсов с целью определения реальной потребности в них. В мировой практике используются достаточно успешные подходы к решению данной проблемы, которые условно можно разделить на две группы: «от склада» и «от продаж».

Подход «от склада». В основе классических западных складских систем управления запасами обычно лежит технология управления заказами SIC (Statistical Inventory Control), которая использует статистические методы для моделирования спроса и времени пополнения товарных запасов (для производственных компаний – с учетом времени изготовления).

Такой подход основан на расчете нормативных характеристик запасов по каждому виду товарного ассортимента исходя из наблюдений за их фактической оборачиваемостью на протяжении достаточно представительного периода.

Основными расчетными величинами являются:

- **страховой запас** по каждой позиции – постоянная часть запасов, предназначенная для непрерывного снабжения потребителей даже в случае непредвиденных обстоятельств;
- **точка заказа** определяет нижнюю границу запаса, при достижении которой необходимо организовать очередной заказ на пополнение запаса по данной товарной позиции.

На основании статистических данных выделяются ассортиментные группы, характеризующиеся различной значимостью в общем товарообороте (категории А, В, С) и различной степенью предсказуемости поведения (X, Y, Z). И для них применяются соответствующие методы планирования, учета и контроля.

Подход «от продаж». Более точные прогнозы сбыта, которые обобщают различные договоренности с клиентами и наблюдения за их поведением, позволяют компании существенно улучшить качество управления запасами, используя модели типа DRP (Distribution Requirements Planning), – модели пополнения запасов на основе обработки совокупностей заявок дистрибьюторов. Такого рода модели возможны только для предприятий, работающих «на заказ».

Каждое предприятие должно исходить из особенностей своей торгово-закупочной и производственной деятельности при построении индивидуальной системы планирования и управления запасами. При этом эффективность данной системы должна периодически контролироваться с использованием базовых критериев, что позволит своевременно выявлять недостатки выбранной политики управления запасами и разрабатывать мероприятия по их исправлению.

Список использованных источников

1. Данилов, О. Определение рационального объема запаса в системе с фиксированным интервалом времени между поставками // Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 2007. – №3. – С.19-23
2. Гаджинский, А.М. Управление запасами в логистике // Справочник экономиста. – 2008. – №2. – С.30-54
3. Пересветов, Ю.В. Управление материальными ресурсами. Логистические принципы. – М.: Учебно-метод. центр по образованию на железнодорожном транспорте, 2007. – 128 с.
4. Якубовская, Т.Н. Управление запасами и бюджетирование продаж (www.cfin.ru)