

УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

От их объема и уровня в значительной мере зависят результаты коммерческой деятельности предприятия. Они чутко реагируют на любые изменения рыночной конъюнктуры, и, в первую очередь, на отношение спроса и предложения. Сам факт существования приносит их владельцам ничего, кроме затрат и убытков. И все же без них не может существовать ни одно торговое предприятие. Это товарные запасы. Товарными запасами называются предметы потребления, находящиеся в сфере товарного обращения, а, попросту говоря, "запасным" считается товар, ожидающий момента своей продажи. После того, как товар оказывается проданным, он переходит в сферу потребления и перестает быть товарным запасом.

Для поддержания товарных запасов на оптимальном уровне необходима четко налаженная система управления ими. *Управление товарными запасами* предполагает их нормирование, оперативный учет и контроль, а также регулирование. Система управления товарными запасами должна быть основана на их минимизации, ускорении товарооборачиваемости и хорошо налаженном учете и контроле за их формированием и использованием. Политика управления запасами также должна быть наилучшей альтернативой из всех возможных линий поведения. Наличие альтернативных линий поведения означает, что администрация предприятия обязана принимать решения. Следовательно, задачи управления запасами являются задачами принятия решений. В качестве критериев оптимизации обычно выбираются также следующие: минимальная величина совокупных издержек, минимальная величина запаса, максимальная вероятность бездефицитной работы, максимальная рентабельность, максимальная оборачиваемость оборотных средств. Почти для всех методов решения этих задач требуется построение модели процесса (математической, статистической, имитационной). Обычно такие модели основаны на системе соотношений, связывающих интересующие нас переменные величины. Эти соотношения позволяют обнаружить и выразить противоречия в пределах операции и организации, а также дают возможность заменять один показатель другим.

Обобщающим показателем оценки управления запасами может служить **показатель рентабельности запасов**, который рассчитывается по формуле

$$R = (PTH - ИЗ) / O,$$

где R – рентабельность запаса, PTH – реализованное торговое наложение, ИЗ – издержки заказа, O – средние остатки запасов.

Значение показателя рентабельности запасов зависит от трех видов издержек, рассматриваемых в управлении запасами: **издержки заказа, издержки хранения и издержки дефицита**. Издержки заказа связаны с размещением за-

казов и прямо зависят от частоты, с которой они размещаются. Эти издержки включают расходы на ведение учетной документации, на подготовительно – заключительные операции, транспортные расходы по перемещению товаров между предприятиями и складами. Наиболее удобным, хотя и не наиболее точным методом определения этих расходов является деление общих годовых расходов отдела закупок (заработная плата работников отдела, материальные и накладные расходы) на число подаваемых за год заказов. Предлагается и другой способ определения издержек заказа, а именно – точный хронометраж и выборочное обследование в целях определения средних затрат времени на подготовку и подачу заказов. Во-вторых, существуют издержки хранения, которые включают стоимость капитала, омертвленного в запасах, затраты на содержание товара на складе и другие издержки, связанные с физическим присутствием товаров. Вкладывая деньги в запасы, фирма, таким образом, отказывается от использования этих средств для других целей (например, для приобретения нового оборудования, разработки новых продуктов, размещения средств в краткосрочных ценных бумагах и т.д.). Следовательно, стоимость капитала, должна учитываться при инвестировании в запасы. Расчетная стоимость может быть вычислена, исходя из стоимости получения банковской ссуды, чтобы инвестировать в запасы, процента по краткосрочным ценным бумагам, на который предприятие может рассчитывать при отказе от инвестирования в запасы, либо уровня прибыльности проекта капиталовложений, который нельзя осуществить при инвестировании в запасы, либо нормы рентабельности инвестиций в запасы. После определения стоимости капитала, необходимо добавить некоторые другие расходы, зависящие от размера запасов (расходы по налогу на имущество и страхованию запасов, расходы из-за недостач или из-за ограничения срока хранения и т.д.). Традиционный критерий оптимизации в задачах управления запасами – минимизация рассмотренных выше издержек.

Управление запасами на практике часто ограничивается следующими директивами руководства: “Слишком много запасов на складе. Заканчиваем закупать запасы”. В самом деле, на складе находится много излишних запасов. Однако, новая политика руководителя препятствует закупке любого товара, даже того, который продается регулярно. Результат следующий: склады полны запасов, но не имеется товаров, которые требует заказчик. “Необходимо избавиться от этих запасов как можно скорее”. Эта директива весьма предсказуема. К сожалению, она часто забывается через пять дней после окончания отчетного года. А спустя двенадцать месяцев склады завалены еще большим количеством излишних товаров. Одновременная оптимизация издержек трудно достижима и фирма продолжает испытывать дефицит при том, что на складе полно излишних запасов. Т.е. снижение дефицита при той же частоте поставок трудно достижимо без роста запасов, попытки сократить запасы при том же уровне дефицита обеспечиваются ростом частоты поставок и транспортных расходов, попытки снизить транспортные запасы при том же уровне дефицита обеспечиваются высокими запасами.