

Управление товарными запасами: теоретический анализ

Колядов Л.В., кандидат экономических наук, профессор кафедры финансового менеджмента РГУ нефти управленческий и газа им. И.М. Губкина.

Горлов В.В., доктор экономических наук, профессор кафедры финансового менеджмента РГУ нефти управленческий и газа им. И.М. Губкина

Аннотация. Система управления товарными запасами основана на их минимизации, ускорении товарооборачиваемости и хорошо налаженном учете и контроле за их формированием и использованием. Важно привести товарные запасы в соответствие с потребностями в них и создать работающую на практике систему управления ими. В определенном смысле управление запасами представляет собой попытку установить равновесие между затратами на хранение товаров и оптимизацией обслуживания потребителя, поддерживая постоянный уровень товарных запасов.

Ключевые слова: товарные запасы, управление, анализ, затраты.

Management of inventory: a theoretical analysis

Kolyadov L.V., Ph.D., professor of department financial management
Gubkin Russian State University of Oil and Gas

Gorlov V.V., Dr. Sci. (Econ.), professor of department financial
management Gubkin Russian State University of Oil and Gas

Annatation. Inventory management system is based on minimization, acceleration commodity turnover and well-established accounting and control of their formation and use. It is important to bring inventories in line with the needs they create and work in practice management system. In a sense, stockpile management is an attempt to strike a balance between the cost of storage of goods, and the optimization of customer service, maintaining a constant level of inventories.

Keywords: inventory, management, analysis, costs.

Для анализа оптимального состава товарного запаса целесообразно использовать методы, разработанные Ф. Котлером, Е. Дихтлем и Х. Хершгенем, П. С. Завьяловым. Данные методы анализа отличаются между собой, поэтому дают достаточно полное представление о методах управленческого анализа товарного ассортимента.

Управление товарным ассортиментом, с точки зрения Ф. Котлера, должно проходить в два этапа (рис. 1).¹

Анализ товарной линии представляет собой этап, содержащий сбор информации о размере продаж и прибыли по конкретной товарной единице, расчет долей отдельных товаров в размере продаж и прибыли. По данным анализа разрабатывается решение о величине товарной линии, критерием оптимальности при этом выступает общая прибыль организации. Товарная линия является короткой, если при добавлении к ней новых товарных единиц, происходит увеличении прибыль.

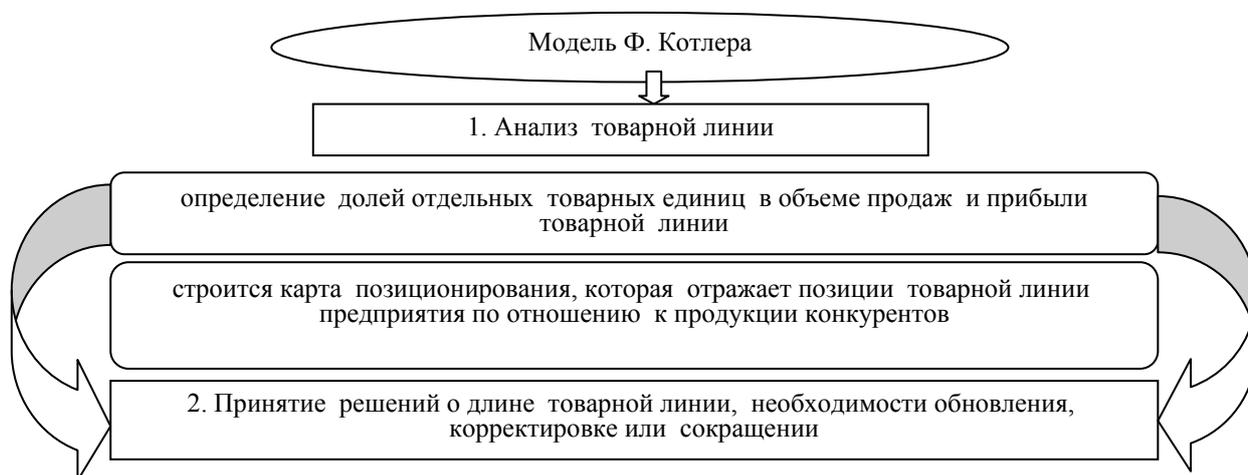


Рис. 1 - Управление товарным ассортиментом по модели Ф. Котлера
Модели Е. Дихтль и Х. Хершген формируют состав товарных запасов с

¹ Брассингтон Ф., Петтитт С. Основы маркетинга / Ф. Брассингтон, С. Петтитт. – М.: Бизнес Букс, 2014. – 536 с.

учетом экономических целей предприятия (рис. 2)²:

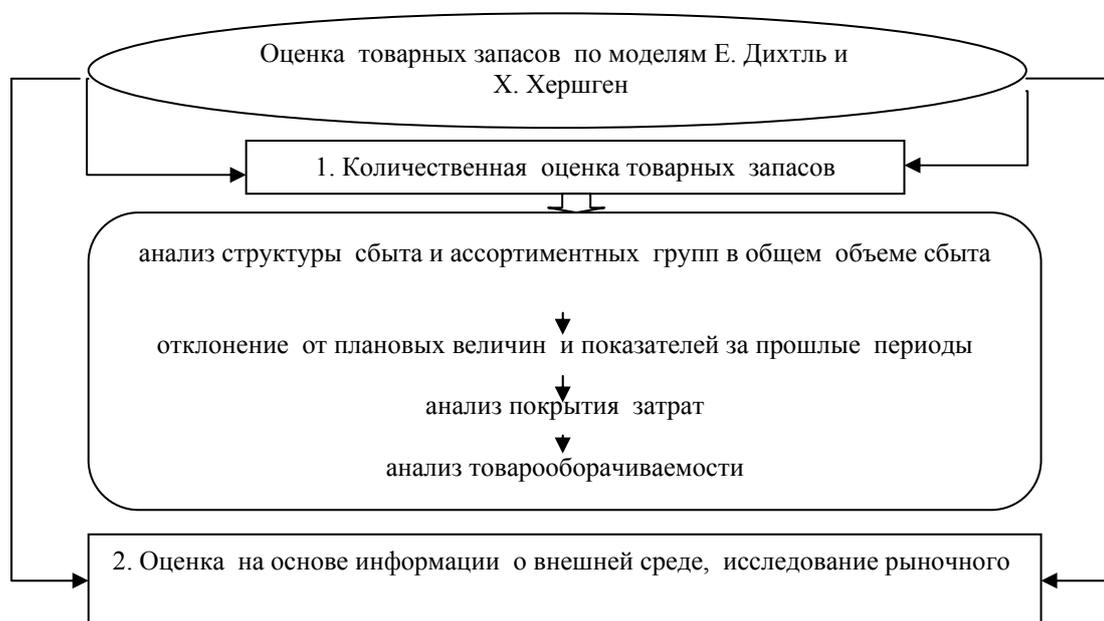


Рис. 2 - Оценка товаров по моделям Е. Дихтль и Х. Хершген

Анализ структуры сбыта свидетельствует об абсолютном и относительном значении конкретных товаров и ассортиментных групп в общем объеме реализации. С помощью анализа покрытия затрат можно понять методику расчета издержек и доходов, позволяющую определить ассортимент, приносящий максимальный доход. Анализ товарооборачиваемости показывает скорость обращения товаров во времени, в течение которого они реализуются.

Кроме оценки товаров, по мнению Е. Дихтль и Х. Хершген, необходимо проводить оценку на базе суждений клиентов. В работе Завьялова П.С. рассматриваются необходимые составляющие системы формирования ассортимента (рис. 3).³

² Дихтль Е., Хершген Х. практический маркетинг: учеб. Пособие / пер. С нем. Макарова А. М.: под ред. Минко И. С. - М.: Высш. Шк., 1995. - 225 с

³ Этрилл, П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / П. Этрилл. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 648 с.



Рис. 3 - Система формирования товарного ассортимента по модели П.С. Завьялова

Преимуществом модели П.С. Завьялова является конкретизация необходимых составляющих системы формирования состава товарных запасов, но автор не приводит алгоритма формирования и управления товарным ассортиментом, что можно отнести к недостаткам.

Логистические системы управления предусматривают использование методов анализа, применяемых в управлении товарными запасами, например, ABC- и XYZ-анализы. Первый позволяет определить группу товаров, приносящих наибольший валовой доход предприятию. XYZ-анализ позволяет структурировать потребление товаров по фактору стабильности потребления и возможности его предвидения.

Матричная проекция ABC и XYZ-анализов – это аналоговая модель, с помощью которой можно принимать стратегические решения, касающиеся товарной политики организации от стадии вовлечения товарного обращения

до стадии потребления.

В целях реализации концепции анализа товарных запасов возникает необходимость осуществления учетных процедур, а именно формирования учетной стоимости товаров в их достоверной оценке. Товары распределяют в порядке уменьшения их стоимости и рассчитывают удельный вес реализации каждой ассортиментной позиции. Графическая интерпретация данного анализа представлена на рис. 4.⁴



Рис. 4 - Графическая интерпретация ABC - анализа ассортимента товара

Для осуществления ABC-анализа следует применять методику, при которой товарооборот предприятия делится на общее количество ассортиментных позиций проданного товара, в результате чего рассчитывают показатель среднего товарооборота. Мы считаем, что вместе с ABC-анализом следует проводить XYZ-анализ. Матричное изображение интегрированного ABC и XYZ-анализа представлено в таблице 18.⁵

Таблица 1

Матричная модель интегрированного ABC и XYZ- анализа товарооборота организации

AX (высокая потребительская стоимость, высокий уровень надежности прогноза при	AY (высокая потребительская стоимость, средний уровень надежности прогноза при	AZ (высокая потребительская стоимость, низкий уровень надежности прогноза при
--	--	---

⁴ Еремин, В.Н. Маркетинг. Основы и маркетинг информации: учебник / В.Н.Еремин. – М.: КноРУс, 2014. – 648 с.

⁵ Ван Хорн, Джеймс, К., Вахович, мл., Джон, М. Основы финансового менеджмента, 11-е издание.: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.-992 с.

нестабильном спросе) ВХ (средняя потребительская стоимость, высокий уровень надежности прогноза при стабильном спросе)	нестабильном спросе) ВУ (средняя потребительская стоимость, средний уровень надежности прогноза при нестабильном спросе)	стохастическом спросе) ВZ (средняя потребительская стоимость, низкий уровень надежности прогноза при стохастическом спросе)
СХ (низкая потребительская стоимость, высокий уровень надежности прогноза при стабильном спросе)	СУ (низкая потребительская стоимость, средний уровень надежности прогноза при стабильном спросе)	СZ (низкая потребительская стоимость, низкий уровень надежности прогноза при стохастическом спросе)

При закупке важно учитывать показатели ячеек с параметрами АХ, АУ, АZ, ВХ, ВУ и СХ, так как потребность большинства из них можно предусмотреть. При этом поле АZ является исключением, но из-за высокой стоимости включено.

Использование интегрированного ABC и XYZ-анализа в деятельности предприятий позволит осуществлять эффективное управление товарным ассортиментом, повысить товарооборотчиваемость, сократить количество утраченных продаж, снизить уровень риска.

Таким образом, в рамках ассортиментной политики можно предложить алгоритм формирования состава товарных запасов. Последовательность процессов формирования товарного состава представлена на рис. 5.⁶



⁶ Ван Хорн Дж. К. Основы управления запасами: Пер. с англ. / Гл. ред. серии Я.В.Соколов. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 800 с.

Рис. 5 - Алгоритм формирования товарного ассортимента

Производственные организации планируют продажи, однако еще недостаточно используют такой важный инструмент, как определение размера продаж по покупателям регионов. Менеджерам доводится задание по продажам товаров на определенную сумму, без детализации плана по регионам, группам покупателей, ассортименту, квотам.

При формировании заданий по продажам целесообразно их распределять по регионам, группам покупателей, группам ассортимента. Анализ рабочего времени менеджеров отдела продаж показал, что в течение недели работа с покупателями занимала 40% рабочего времени; техническая работа - 25%; взаимодействие с другими отделами - 18%; управленческая деятельность – 5,5%; прочие дела -11,5%.

Сотрудники отдела продаж за выполнение объема продаж стимулируются. Мотивацией для этого является выполнение объема продаж. Наиболее распространенный вариант системы мотивации - это постоянная часть (оклад) и процент от оборота. При таком подходе стимулируется только общий объем продаж, что часто бывает невыгодно организации. На практике возникает ситуация, когда менеджеры обеспечивают довольно большой объем продаж, но при этом добиваются этого предоставлением скидок практически всем клиентам, в результате прибыль компании резко снижается. Поэтому целесообразно учитывать показатель оборота в совокупности с обеспечиваемым уровнем рентабельности продаж, что становится экономически выгодным организации и менеджеру.

В целях повышения эффективности продаж следует формировать комплексную систему оценки и мотивации, включающую показатели

эффективности деятельности: выполнение плана продаж каждому клиенту по объему продаж и выполнение плана продаж по ассортименту продукции.

Одним из факторов, способствующих повышению эффективности работы менеджера, является учет показателей, характеризующих выполнение плана продаж. В производственных организациях важным является разработанность методологии учета и анализа, создание надежной системы контроля производства и продаж товаров, что позволит оперативно принимать экономические решения по условиям работы с клиентами, по ассортиментной политике, по маркетинговой политике и по многим другим проблемам.

Исследование позволяет сделать вывод, что на практике пытаются создать электронную базу данных о клиентах и продажах, при этом допускается наложение технического решения, что может привести к сбоям в работе системы.

Библиографический список:

1. Брассингтон Ф., Петтитт С. Основы маркетинга / Ф. Брассингтон, С. Петтитт. – М.: Бизнес Букс, 2014. – 536 с
2. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами: Пер. с англ. / Гл. ред. серии Я.В.Соколов. -М.: Финансы и статистика, 2001. - 800 с.
3. Ван Хорн, Джеймс, К., Вахович, мл., Джон, М. Основы финансового менеджмента, 11-е издание.: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильяме», 2003.-992 с.
4. Дихтль Е., Хершген Х. практический маркетинг: учеб. Пособие / пер. С нем. Макарова А. М.: под ред. Минко И. С. - М. : Высш. Шк. , 1995. – 225 с.
5. Друри, К. Управленческий учет для бизнес-решений / К. Друри. – М.: ЮНИТИ, 2015. - 655 с.
6. Еремин, В.Н. Маркетинг. Основы и маркетинг информации: учебник / В.Н. Еремин. – М.: КноРУс, 2014. – 648 с.

7. Этрилл П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / П. Этрилл. - М.: Альпина Паблишер, 2016. – 648 с.