

ВЗАИМОСВЯЗЬ ПОДСИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ И ЗАПАСАМИ ОПТОВО-ПОСРЕДНИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Подход к идентификации места управления запасами свидетельствует о необходимости тесного взаимодействия системы управления запасами с финансовой подсистемой оптово-посреднических организаций, работу в этом направлении координирует и организует подсистема финансового менеджмента, она осуществляет контроль за прибылью, издержками и соответственно оценивает эффективность работы системы управления запасами

Управление запасами является составной частью внутренней среды оптово-посреднических организаций (ОПО), а именно, его управляющей подсистемы. Отсюда возникает проблема взаимодействия управления запасами с другими составляющими управляющей подсистемы ОПО. Последняя по отношению к составляющим ее частям выступает в качестве открытой системы, что позволяет в таком контексте рассматривать ее как управляющую систему, а части - как подсистемы.

Тогда в соответствии с основными направлениями деятельности ОПО его управляющая система складывается из следующих подсистем: управление запасами, финансовой и маркетинговой подсистем.

В качестве основы для описания элементов подсистем управления запасами может быть использована системная модель внутренних переменных, предложенная М.Месконом, М.Альбертом и Ф. Хедоури для исследования внутренней среды организации¹.

Для оптово-посреднических организаций превалирующим направлением деятельности подсистемы управления запасами является определение величины, объемов поставки, складирование, маркировка, переработка, упаковка, сортировка, комплектация и др.

Задача оптово-посреднической организации - на основе указанных направлений сформировать единую эффективную систему управления ресурсами как составной части трех приведенных подсистем управления.

В зависимости от специфики деятельности ОПО, уровня существующей, кооперации с другими ОПО и производственными предприятиями система управления запасами товарно-материальных ценностей (ТМЦ) будет занимать от доминирующего до вспомогательного положения в подсистеме управления ОПО. В оптово-посреднической организации в зависимости от особенностей снабженческо-сбытовой деятельности может выделяться или структурное подразделение, или ответственный руководитель, организующий и контролирующий процесс управления запасами в ОПО и на обслуживаемых предприятиях. Между подразделениями, составляющими структуру управления запасами и относящимися к разным подсистемам управления, следует развивать тесные горизонтальные связи между персоналом с целью

выработки единых целей, задач, оптимизации технологии управления и использования материальных ресурсов, тем самым, обеспечивая единство функционирования всех элементов системы.

Системный подход к управлению запасами обуславливает координацию деятельности системы управления запасами с другими составляющими подсистемы управления ОПО, а также с подсистемами управления маркетингом и финансами.

Взаимодействие с маркетинговым комплексом основано на организации обеспечения и переработки материальных ресурсов в соответствии с маркетинговой концепцией ОПО.

Вместе с тем, при разработке маркетинговой стратегии и тактики должны учитываться рекомендации специалистов из структур системы управления запасами проводивших маркетинговое исследование на предприятии относительно поставляемых и закупаемых тех или иных материальных ресурсов ОПО.

Более подробно подсистемы управления запасами и маркетингом внутренней управляющей системы оптово-посреднической организации рассмотрены автором в работе², целью же настоящего исследования является подсистема управления финансами и ее взаимосвязь с подсистемой управления запасами оптово-посреднической организации. Подход к идентификации места управления запасами ОПО, изложенный в работе³, свидетельствует о необходимости тесного взаимодействия системы управления запасами с финансовой подсистемой оптово-посреднической организации.

Работу в этом направлении координирует и организует подсистема финансового менеджмента. Она осуществляет контроль за прибылью, издержками и соответственно оценивает эффективность работы системы управления запасами.

В финансовом менеджменте применяются два основных подхода к увеличению прибыли: сопоставление предельной выручки с предельными издержками; сопоставление выручки от реализации с совокупными, а также переменными и постоянными издержками.

Использование этих двух подходов на исследуемых предприятиях в зависимости от целей анализа дадут отличные результаты.

Итак, совокупные издержки предприятия — как производственные, так и внепроизводственные можно классифицировать по трем основным группам: переменные; постоянные и смешанные издержки.

Эта классификация позволяет судить об окупаемости затрат и дает возможность определить «запас финансовой прочности» ОПО.

Финансовому работнику ОПО всегда необходимо помнить о характере движения издержек в ответ на изменение объема продаж. Игнорирование особенностей поведения издержек (табл. 1) может иметь печальные последствия для бизнеса.

Таблица 1

Поведение переменных и постоянных издержек при изменениях объема
сбыта в релевантном диапазоне

Объем сбыта ОПО	Переменные издержки		Постоянные издержки	
	Суммарные	На единицу	Сум-	На единицу
Растет	Увеличива-	Неизменны	Неиз-	Уменьшаются
Падает	Уменьша-	Неизменны	Неиз-	Увеличиваются

Одним из самых эффективных методов решения финансового анализа с целью оперативного и стратегического планирования служит операционный анализ, называемый также анализом «Издержки — Объем — Прибыль» («Cost — Volume — Profit.» — CVP)^{4;5}.

Он отслеживает зависимость финансовых результатов бизнеса от издержек и объемов производства/сбыта.

Ключевыми элементами операционного анализа служат: операционный рычаг; порог рентабельности; запас финансовой прочности предприятия.

Операционный анализ — существенная и необходимая составляющая управленческого учета. В отличие от внешнего финансового анализа, результаты операционного (внутреннего) анализа могут составлять коммерческую тайну предприятия.

Практическое воплощение операционного рычага проявляется в том, что какое-либо изменение выручки от сбыта всегда порождает еще более сильное изменение прибыли.

Так, например, выручка от реализации в первом квартале 2008 года на анализируемом предприятии составляла 22 000 тыс. руб. при переменных издержках 18 600 тыс. руб. и постоянных издержках 3 000 тыс. руб. (в сумме 21 600 тыс. руб.). Прибыль равна 400 тыс. руб. Во втором квартале 2008 года выручка от реализации возрастает до 24 000 тыс. руб. (+9,1%). Выросли на те же 9,1% и переменные издержки. Теперь они составляют: 18 600 тыс. руб. + 1692,6 тыс. руб. = 20 292,6 тыс. руб. Постоянные затраты не изменяются: 3 000 тыс. руб. Совокупные издержки равны 23 292,6 тыс. руб., прибыль же достигает 707,4 тыс. руб., что на 77% больше прибыли прошлого квартала. Выручка от реализации увеличилась всего на 9,1%, а прибыль — на 77%! Как после этого собственникам и управленцам организации не задуматься о необходимости реализации идеи о разумной экономии на постоянных, в том числе и управленческих, затратах.

В финансовой подсистеме ОПО решая задачу максимизации показателей по получению прибыли, вы можете дифференцировать не только переменные, но и постоянные затраты, и в зависимости от этого определять, на сколько процентов увеличивается прибыль. Так, при росте переменных затрат на 9,1%, а постоянных затрат — всего на 1%, прибыль вырастет уже не на 77%, как ранее, а на 69,4%. 5%-ный рост постоянных затрат снижает темпы прироста прибыли по сравнению с начальным периодом определения до

39,4%.

Расчет нужного размера финансовых ресурсов, затрачиваемых на формирование запасов ТМЦ, осуществляется путём определения потребности в отдельных видах запасов: производственные запасы (запасы сырья и ТМЦ, необходимые для производства продукции); запасы готовой продукции (для непрерывной её реализации потребителям).

Потребность в запасах каждого вида определяется отдельно по таким группам: запасы текущего хранения (формируются на постоянной основе и равномерно потребляются в процессе потребления); запасы сезонного хранения.

Среди этих групп запасов особое внимание должно быть уделено определению потребности в запасах текущего хранения, так как на большинстве исследованных предприятий они представляют единственный вид запасов.

Формула, по которой определяется необходимый объём финансовых ресурсов, вкладываемых в формирование запасов ТМЦ имеет вид:

$$ФСз = CP \cdot Nz - Зк, \quad (1)$$

где ФСз – объём финансовых средств, авансируемых в запасы, руб.; СР – среднедневной объём расхода запасов в сумме, тонн, шт. и др.; Nz – норматив хранения запасов, в днях или норма оборотных средств (по видам запасов); Зк – кредиторская задолженность по расчётам за приобретённые ТМЦ, руб.

Таким образом, чтобы определить текущую потребность в финансовых ресурсах, необходимо чётко обосновать (нормировать) объём хотя бы рациональных запасов ТМЦ, так как оптимум трудно достижим.

Рациональный размер запасов (партии поставки) состоит из двух составляющих: текущие издержки размещения заказа, доставке товаров и их приёмке (ТИ-1); текущие издержки по хранению запасов (ТИ-2).

Принцип управления текущими затратами по обслуживанию запасов ТМЦ – это принцип минимизации, т.е.

$$(ТИ-1) + (ТИ-2) \text{ @ } min. \quad (2)$$

Расчёт рационального (у Уилсона – оптимального) размера заказа (рационального размера поставки), при которой минимизируются совокупные текущие издержки по обслуживанию запасов ТМЦ осуществляется по следующей формуле, известной как формула Уилсона⁶:

$$PPЗ = \sqrt{2AS/i} \quad (3)$$

где РРЗ — рациональный размер заказа, шт.; А — затраты на поставку единицы заказываемого продукта, руб.; S — потребность в заказываемом продукте, шт. i — затраты на хранение единицы заказываемого продукта, руб./шт.

Формула представляет собой начальный вариант формулы Уилсона, который ориентирован на мгновенное пополнение запаса, если пополнение запаса на складе осуществляется за некоторый промежуток времени, то в формулу вводится коэффициент, учитывающий скорость этого пополнения:

$$PPZ = \sqrt{2AS/ik} \quad (4)$$

где k — коэффициент, учитывающий скорость пополнения запаса на складе.

Автор Лукинский В.В., в работе⁷ предлагает усовершенствовать формулу Уилсона. Проведенные исследования показали, что допущения, принятые при выводе формулы Уилсона, требуют уточнения, в первую очередь, затраты на хранение. Так, практика аренды складских помещений говорит о том, что учитывается не средний размер партии $S/2$, а площадь (или объем) склада, которая требуется для всей поступившей партии:

$$C_x = \alpha o q S, \quad (5)$$

где α - затраты на хранение продукции в единицу времени с учетом занимаемой площади (объема) склада, руб./м²·ед. времени (руб./м³·ед. времени); o - коэффициент, учитывающий пространственные габариты единицы продукции, м²/шт. (м³/шт.); θ – коэффициент, учитывающий неодновременность поступления различных видов продукции на склад, $0 < q \leq 1$.

Коэффициент θ отражает перспективность инновационных технологий грузопереработки продукции на складах: по мере освобождения стеллажей (или ячеек) на них размещаются вновь поступающие партии продукции, не дожидаясь момента окончания расхода предыдущей партии. В конечном итоге рационализируется наполняемость склада, что приводит к снижению затрат на хранение.

Однако, несмотря на существенное дополнение формулы Уилсона, существует значительное упущение важных аспектов, влияющих на издержки хранения запасов или их уменьшение, Д. Шрайбфедер⁸ называет их факторы «аккуратности» работы на складе - издержки в связи с утерей и/или кражей, поломкой и/или повреждением, износом или наличия остатков ТМЦ, размеры которых не позволяют их продать или использовать («товар-сирота») и др.

О необходимости учета обозначенных выше издержек в финансовой подсистеме системы функционирования ОПО говорит статистика результатов деятельности анализируемого предприятия. Так, на протяжении второго квартала 2008 года на складе предприятия (сборочное производство) были выявлены материальные убытки вследствие кражи, поломки или утери в размере 1 110 рублей в месяц (средний показатель).

Для компенсации потерь и ошибок предприятия, при показателе чистой прибыли после уплаты налогов в 3% (3 копейки прибыли с каждого полученного от продажи ТМЦ рубля) нужно не 1 110 рублей выручки с продаж, а 37 000 рублей. В годовом режиме расчета по средним показателям – это 444 000 рублей компенсации ошибок и потерь в объеме выручки с продаж автокомпонентов.

Предлагается в формуле Уилсона дополнить издержки хранения запасов коэффициентом компенсации ошибок и потерь - ϕ , что позволит учитывать так называемый «человеческий фактор» в издержках хранения запасов ОПО, а в дальнейшем уменьшать и исключать влияние этого фактора на процесс

управления запасами в комплексе с совершенствованием системы подготовки и переподготовки трудового потенциала ОПО.

В практике деятельности другого анализируемого предприятия при хранении запасов выявлены потери, связанные с нарушением хранения ТМЦ, с допустимым уровнем биологической активности и высокой токсичностью, руководство предприятия привлекалось к административной ответственности за вред экологии.

Предлагается в формуле Уилсона дополнить издержки хранения запасов, помимо коэффициента компенсации ошибок и потерь - ϕ , коэффициентом обеспечения мероприятий по исключению потерь и поддержанию экологического и биологического баланса при хранении ТМЦ оптово-посреднической организации - η .

Тогда формула Уилсона примет вид:

$$OPZ = \sqrt{2 AS / i o k j h} \quad (6)$$

Таким образом, управление запасами строится на тесном взаимодействии с основными подсистемами управления ОПО, маркетинговой и особенно, финансовой, что дает выраженный эффект. Удастся избежать субоптимизации и подчинить управление запасами достижению генеральной цели, стоящей перед оптово-посреднической организацией. Последнюю можно определить как увеличение прибыли, удовлетворение спроса ОПО и потребителей на тот или иной товар или услугу при оптимизации издержек и привлекаемых ресурсов.

¹ Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: «Дело», 2002 - 704 с.

² Токманев С.В. Методология управления запасами и деятельностью оптово-посреднических организаций в условиях развития логистической инфраструктуры. - Тольятти: «Печатное дело», 2009. – 418 с.

³ Токманев С.В. Позиционирование и функциональное обеспечение деятельности активаторов и операторов оптово-посреднических услуг. - Тольятти: ООО Типография «Полиар», 2009. – 230 с.

⁴ Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. - М.: Финансы и статистика, 2002. – 559 с.

⁵ Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика. Учебник. – М.: Перспектива, 2004. – 656 с.

⁶ Токманев С.В. Управление запасами в системе эффективного обслуживания потребителей. – М.: «Креативная экономика», 2007. – 168 с.

⁷ Лукинский В.В. Теория и методология управления запасами в цепях поставок. - Автореф. дис. доктора экон. наук. – СПб; СПбГИЭУ, 2008. – 38 с.

⁸ Эффективное управление запасами / Джон Шрайбфедер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 304 с.