

**Михайлова Ксения Олеговна**

магистр экон. наук, студентка

**Садыкова Лилия Гайсаевна**

канд. экон. наук, доцент, преподаватель

Стерлитамакский филиал

ФГБОУ ВО «Башкирский государственный университет»

г. Стерлитамак, Республика Башкортостан

## **УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Аннотация:** запасы – постоянно меняющийся актив любого предприятия.

*На их уровень постоянно влияют различные факторы: продажи, возвраты, новые поступления, повреждение и кражи. Важнейшей задачей успешного менеджмента в области запасов является постоянный контроль и эффективное управление ими. В статье рассмотрено управление запасами с точки зрения эффективности менеджмента.*

**Ключевые слова:** FIFO, AVCO, ABC-анализ, принцип Парето, Just in Time, кросс-мерчандайзинг, дропшиппинг.

Управление запасами с точки зрения менеджмента можно охарактеризовать как процесс, направленный на определение наличия необходимых для эффективной деятельности запасов, имеющихся в распоряжении предприятия или организации. Имея необходимые запасы в нужном количестве в нужном месте, в нужное время и по конкурентоспособной цене.

Имея представление о наличии запасов, менеджмент предприятия будет наделен возможностью определить необходимость пополнения их количества, качества, ориентировочного времени их реализации и поступления. Такие знания позволяют менеджеру своевременно принимать рациональные управленческие решения о закупке, а также выстроить эффективную систему управления запасами.

Контроль состояния запасов – основное управленческое воздействие, направленное на достижение успешной коммерческой или производственной

деятельности. Целью деятельности практически любого хозяйствующего субъекта является извлечение прибыли, а для этого – необходимо иметь постоянную возможность для удовлетворения потребительского спроса. А для этого необходимо эффективное управление запасами.

Для реализации эффективного менеджмента запасов используют лучшие практики управления, которые мы далее и рассмотрим.

Одним из методов управления запасами выступает инвентаризация. Посредством ее проведения высший менеджмент имеет возможность оценить фактическое наличие запасов, их состояние и соответствие учетным регистрам, выявить возможные недостачи, определить виновных [3, с. 130].

Запасы – динамичный актив, они, как правило, обладают высокой ценностью и, как следствие высоким риском утраты. Эффективный менеджер должен своевременно анализировать риск утраты: иметь представление о том, чем он спровоцирован, какие изменения в фактическом наличии и соответствеии учетным регистрам имеются. А отсюда – сформировать управленческое решение, направленное на смягчение возникшей ситуации, минимизации имеющегося риска утраты.

При этом наиболее ценные товары должны находиться на более строгом контроле, так как они, как правило, имея более высокую стоимость, могут принести предприятию как максимальную прибыль (при реализации или в производстве – другого, более ценного продукта), так и максимальные убытки (при краже или порче).

В учете для оценки состояния запасов обычно используют метод FIFO (первым пришёл – первым ушёл) либо метод AVCO (средняя стоимость или взвешенная стоимость). Обязанность успешного менеджмента – возможность выбора наиболее подходящего в деятельности данного хозяйствующего субъекта метода оценки запасов. Поскольку наиболее подходящий метод учета существенно влияет на результативность деятельности и конечную прибыль [7, с. 23–27].

Еще один эффективный метод управления запасами – ABC-анализ. Он направлен на рациональную расстановку приоритетов внимания к определенным видам запасов [9, с. 116].

Используя принцип Парето, мы знаем, что 80% общего потребления запасов приходится на 20% от общего количества товаров. ABC-анализ направлен на то, чтобы иметь возможность определить, какие запасы принесут максимальную прибыль, а какие нужно иметь в минимальных количествах, для расширения ассортимента [10, с. 203].

При использовании этого метода запасы делят на три категории в зависимости от ценности, стоимости и потребления. Например, как показано на рисунке 1.



Рис. 1. ABC-анализ

Распределение имеющихся запасов по данным группам, позволит определить необходимые состав и структуру запасов.

Метод управления запасами Just in Time, или JIT (точно в срок), в настоящее время считается достаточно рискованной стратегией, но, при этом, может явиться прекрасным способом компенсации рисков, возникающих при управлении запасами [8, с. 220].

Используя данный метод, менеджер получит необходимые запасы точно в срок перед их отправкой или продажей. Этот метод будет эффективен для предприятий малого бизнеса, у которых, нет возможности нести немалые затраты по обслуживанию складов, а также свободных денежных средств для закупки

определенных запасов «в прок», как у предприятий, относящихся к среднему или крупному бизнесу.

Для практической реализации данного метода управления запасами, необходимо иметь надежных партнеров, иначе менеджер рискует разочаровать клиентов, если товары не будут иметься в наличии в нужное время и в необходимом количестве.

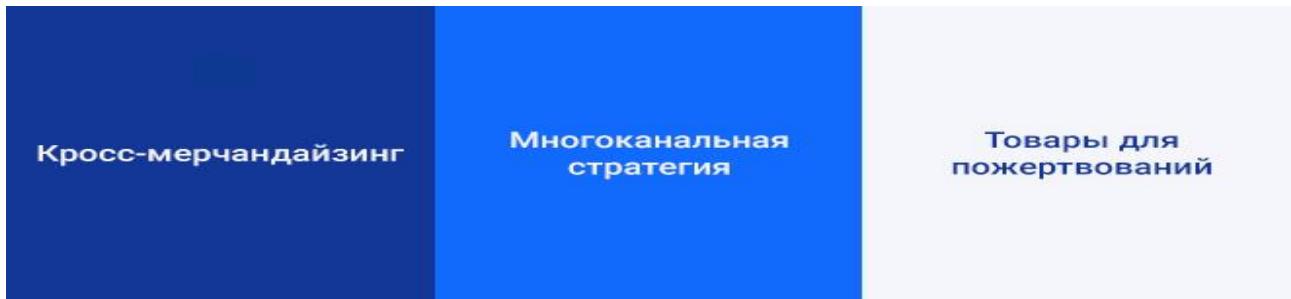


Рис. 2. Кросс-мерчандайзинг

Кросс-мерчандайзинг – еще один метод, который помогает максимально продать излишки запасов, а также медленно обрачиваемые запасы, увеличить скорость перемещения этих запасов [5].

Также на предприятиях необходим строгий контроль страхового запаса. Страховой запас – это вид запаса, который имеется в наличии на складе для минимизации риска полного отсутствия необходимых запасов из-за максимального спроса и предложения. Оптимальный уровень страхового запаса должен быть достаточным: запасов должно хватить, но их должно быть столько, чтобы на складе не было переизбытка [2, с. 82–85].

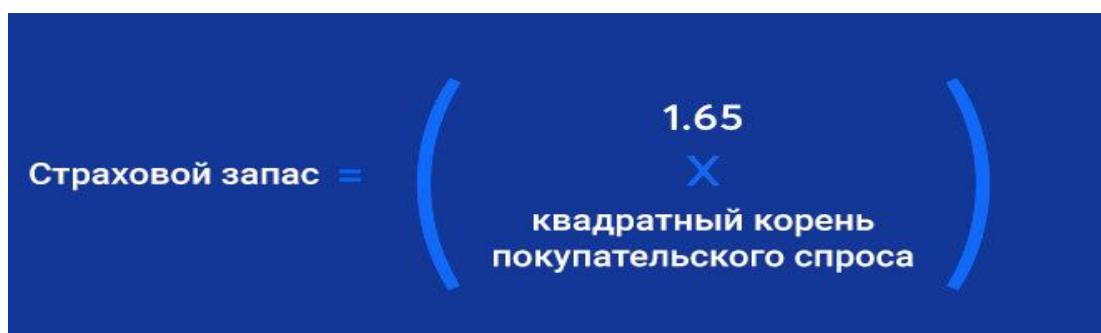


Рис. 3. Страховой запас – формула

Консигнация – это отправка товаров в розницу для хранения и продажи от имени основного предприятия; все участники данной цепочки получают свою,

согласованную часть прибыли. В подобной ситуации необходим точный учет запасов – как с финансовой, так и в физическом измерении [1, с. 218].

Дропшиппинг – это своеобразный «анти»-метод управления запасами. По аналогии с JIT-методом, это способ минимизировать риски и затраты предприятия, которые возникают при управлении запасами, для другого предприятия. Посредством данного метода, осуществляется пересылка заказов на реализацию и поставку, посредством запроса поставщику или производителю. Далее контрагенты будут нести ответственность за отправку товаров клиентам от имени своей компании, чтобы покупатель не знал, что использовалась компания дропшиппинга [4, с. 15].

Используя данный подход, формируются значительно невысокие накладные расходы. Это связано тем, что организация не осуществляет хранение товаров физически, не производит процесс отгрузки, не оплачивает запасы авансом. Управление уровнями запасов соответственно не входит в ответственность – это его «анти» часть.

Для планирования запасов и эффективности менеджмента используют ключевые показатели эффективности (KPI), которые менеджер сможет проанализировать. Это даст возможность оптимизации планирования запасов и предотвращения расхождения складских запасов [6, с. 25].

Следовательно, на эффективное управление запасами уходит много внимания. Может потребоваться прямая поставка, частичное выполнение заказов, обработка возвратов, выполнение операций с одного или нескольких складов или, возможно, даже объединение всех этих процессов и многое другое. Использование технологий в форме менеджмента запасов часто является единственным способом всегда быть в курсе всего.

### **Список литературы**

1. Вагнер Г. Основы исследования операций [Текст]. – 3-е изд. Т. 1 / пер. с англ. / Г. Вагнер. – М.: Инфра-М, 2018. – 335 с.

2. Баранов И.И. Управление производственными запасами (на примере ОАО «ТЗВА») [Текст] / И.И. Баранов // Вопросы экономики и управления. – 2017. – №1. – С. 82–85.
3. Бродецкий Г.Л. Управление запасами: многофакторная оптимизация процесса поставок: учебник для академического бакалавриата [Текст] / Г.Л. Бродецкий, В.Д. Герами, А.В. Колик [и др.]. – М.: Юрайт, 2019. – 322 с.
4. Гладилина И.П. Совершенствование управления закупочной деятельностью в условиях формирования цифровой экономики [Текст] / И.П. Гладилина, О.А. Ахмедова. – М.: ЛитРес, 2019. – 75 с.
5. Карасева И.М. Финансовый менеджмент: учебное пособие по специализации «Менеджмент организации» / И.М. Карасева, М.А. Ревякина; под ред. Ю.П. Анискина. – М., Омега-Л [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://spblib.ru/catalog/-/books/3213996-finansovyj-menedzment>
6. Орлов А.И. Оптимальный план управления запасами нельзя найти на основе формулы квадратного корня [Текст] / А.И. Орлов // Научный журнал КубГАУ. – 2020. – №106 (02). – С. 1–30.
7. Радионов Р.А. Анализ методов управления запасами и оборотными средствами [Текст] / Р.А. Радионов // Экономический анализ. – 2020. – №8. – С. 23–27.
8. Управление запасами в цепях поставок: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст]: в 2 ч. Ч. 1 / В.С. Лукинский [и др.]; под общ. ред. В.С. Лукинского. – М.: Юрайт, 2019. – 307 с.
9. Управление запасами в цепях поставок: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст]: в 2 ч. Ч. 2 / В.С. Лукинский [и др.]; под общ. ред. В.С. Лукинского. – М.: Юрайт, 2019. – 283 с.