

Галькова Варвара Олеговна

аспирант кафедры анализа хозяйственной деятельности и прогнозирования Ростовского государственного экономического университета («РИНХ») varya-galkova@yandex.ru

ОБЕСПЕЧЕНИЕ МАКСИМИЗАЦИИ ПРИБЫЛИ ПРИ ОПТИМИЗАЦИИ ОБЪЕМА ЗАПАСОВ

Аннотация:

Организации, желающие избежать затоваривания склада и заморозки денежных средств в неликвидных товарных запасах, минимизировать риск роста задолженности перед поставщиками, должны вести грамотную снабженческую политику. В статье представлена методика управления снабженческой деятельностью путем разработки бюджетов продаж, закупок, графиков поставок товара и оплат поставщикам, а также обеспечения контроля исполнения утвержденных графиков и бюджетов.

Ключевые слова:

бюджет, запасы, закупки, продажи, график, методика, план, товар.

Galkova Varvara Olegovna

PhD Student of the Economical Activity Analysis and Forecasting Department, Rostov State Economic University ("RINKH") varya-galkova@yandex.ru

ENSURE PROFIT MAXIMIZATION WHILE OPTIMIZING SUPPLIES AMOUNT

The summary:

In order to avoid overstocking storage, freezing the funds in the non-liquid trading stock, and to minimize the risk of debt growth owed to suppliers, organizations must conduct a competent procurement policy. This article provides a method of managing the purchasing activity through the budget development of sales, procurement, product delivery schedules, and payments to suppliers, as well as providing control over the approved schedules and budgeting schemes.

Keywords:

budget, supply, purchasing, sales, delivery schedule, trading stock methodic, plan, product.

Торговые компании в своей деятельности сталкиваются с рядом проблем, например, таких как омертвление финансовых ресурсов в товарных запасах и дебиторской задолженности, что увеличивает риск уменьшения доходности торговых операций. Решить эту проблему можно посредством грамотной организации управления закупками, которая ответит на вопросы: как лучше поступать с запасами, в каком объеме их закупать и хранить, когда закупать для поддержания максимального объема продаж, избегая при этом разрывов в торговом процессе, при отсутствии необходимого товара на складе, снижая при этом риск затоваривания на складе и минимизируя объем финансирования закупок.

На примере металлоторгующих компаний рассмотрим наиболее распространенные методики организации снабженческой деятельности и предложим другую методику, включающую как уже известные аспекты, так и новые, позволяющие максимально оптимизировать процесс управления закупками.

Так компании, имеющие в своей структуре филиальную сеть, ряд обособленных подразделений, как правило, используют в качестве методики управления закупками позаказную систему. Из филиалов и обособленных подразделений все заказы стекаются в головное предприятие, где они обрабатываются и размещаются. Но в данной методике есть ряд недостатков: во-первых, данная система сбора заказов филиалов занимает продолжительное время, что вызывает разрыв в торговом процессе; во-вторых, во внимание не берутся достаточно важные показатели, такие как остатки товара на складах, максимально допустимые объемы запасов на складах; период времени, дольше которого хранить товар убыточно. Хотя, не смотря на это, данную методику используют в своей деятельности крупные металлотрейдеры: ОАО «ЕвразМетал Инпром», ООО «Мечел Сервис», ЗАО «Металлокомплект-М», ЗАО «ТД Северсталь-Инвест».

Кроме вышеописанной методики, существует клиентоориентированная методика. Суть ее заключается в следующем: внутри компании у каждого менеджера из отдела сбыта существует свой определенный список клиентов, которым они осуществляют реализацию металлопроката. Поставку необходимого товара выполняет отдел снабжения, основываясь лишь на данных, им предоставленных, которые, в свою очередь, являются поверхностными. Хотя такую методику используют такие компании, как ООО «Югстальметиз», ООО «Первая трубная компания», ООО «Югснабсервис».

Рассмотренные нами выше методики осуществления снабженческой деятельности, безусловно, имеют право на существование. Но, как и любая система имеет свои недостатки.

В связи с чем возникает необходимость разработки такой методики, которая позволяла бы максимально ликвидировать существующие недостатки в организации процесса закупок, не допуская разрывов в торговом процессе, минимизируя при этом риск роста задолженности перед поставщиками. Для этого необходимо поэтапно разработать план действий, позволяющий решить описанные выше проблемы в методиках организации закупок и оптимизировать деятельность компании в части снабженческой службы.

Первым шагом должно стать налаживание контактов с отделом сбыта и получение от них необходимых данных и их анализ. Нужно знать, каким будет спрос на каждый товар, каковы стратегические планы компании по развитию и расширению доли рынка. И уж от этого планировать закупки. Кроме того, необходимо учесть сезонность рынка металлопроката: сезон – с марта по октябрь и спад – с ноября по февраль. В качестве обоснованности данных надо запросить из отдела сбыта статистику продаж по каждому филиалу, обособленному подразделению, поставщику; данные о среднемесячных темпах прироста реализации за год, а также коэффициенты сезонности, которые, как правило, составляют 1–1,5. Таким образом, бюджет продаж, составленный отделом сбыта, является изначальным необходимым аспектом в части формирования обоснованных закупок. Его консолидация по всем филиалам, обособленным подразделениям, поставщикам будет «отправной точкой» для грамотного планирования закупок в компании.

Следующим шагом необходимо как можно более точно спрогнозировать складские остатки. В бюджете складских остатков должны отражаться товарные запасы на начало и конец каждого месяца в той же аналитике, что и в бюджете продаж. Как минимум в детализации по поставщикам. Если у филиалов, подразделений компании есть свои склады, то план по запасам нужно формировать сначала для каждого из них, а потом консолидировать.

Спрогнозировать остатки товара на начало предстоящего месяца можно двумя способами:

- 1) приравнять к прогнозному значению остатков на конец предыдущего периода;
- 2) рассчитать, исходя из фактического количества запасов, информации о товарах в пути и планируемых до конца месяца поступлениях (суммировать их значения).

Безусловно, второй вариант даст более точные данные без погрешностей.

Запасы на конец периода можно определить на основе принятых в компании нормативов неснижаемого складского остатка. Если же таких нормативов нет, то тогда этот показатель можно рассчитать так: остатки на начало периода минус предполагаемый объем их снижения. Процент снижения устанавливается каждым металлотрейдером свой в зависимости от ситуации. Как правило, значение процента снижения объема запасов основывается на мероприятиях по реализации неликвидов, инвентаризациях складских остатков, как отношение неликвидов к общему объему запасов.

Бюджет запасов является очень важным аспектом в части формирования снабженческой политики компании.

После подготовки бюджета продаж и прогноза запасов по филиалам, обособленным подразделениям и по компании в целом планируется бюджет закупок в разрезе товаров, поставщиков и филиалов компании – это третий этап.

Объем закупок определяется по следующей формуле:

Объем закупок товаров = Объем продаж товара за месяц – Остаток товара на складе на начало месяца + Остатки товара на складе на конец месяца.

Следует иметь в виду, что в бюджете продаж расчеты основаны на ценах реализации, а в прогнозе запасов и бюджете закупок – цены поставщика, закупочные. Поэтому, прежде чем приступить к планированию объема закупок, понадобится привести бюджет продаж к ценам поставщика. Иначе говоря, вычесть из цен реализации торговую наценку.

Тогда бюджет продаж в закупочных ценах будет рассчитываться по следующей формуле:

Бюджет продаж в закупочных ценах = Бюджет продаж в ценах реализации: (100% + Средняя торговая наценка в %).

Даже если в компании все поставки товара централизованы, бюджет закупок лучше формировать для каждого филиала, обособленного подразделения в отдельности. При этом следует ввести заявки на закупку товара, которые будут проверяться на соответствие этому бюджету. Это поможет организовать оперативный контроль над заказами на поставку, избежать существенных отклонений от плановых расходов.

Четвертым этапом должно быть формирование ежемесячного графика поставок для оптимизации транспортных расходов на доставку товара. В нем необходимо планировать даты отгрузок товара со склада поставщика, даты подачи заявок на закупку, прибытие машин на склад компании. Как правило, за его разработку отвечает отдел логистики. И внедрение этого графика будет полезно и отделу сбыта, так как менеджеры смогут предоставить клиентам информацию о том, когда появится тот или иной товар, если по каким-то причинам его нет на складе.

Очень важным моментом является погашение кредиторской задолженности поставщикам товара. Для постоянного контроля необходима разработка графика оплат поставщикам – это следующий этап.

Планирование оплат поставщикам находится в ведении финансовой службы компании. Но в данном вопросе необходима консолидированная работа всех служб компании, так как для подготовки графика потребуются следующая информация:

- 1) кредиторская задолженность компании перед поставщиками на начало месяца, в том числе по поставщикам и датам погашения в соответствии с заключенными договорами;
- 2) дебиторская задолженность поставщиков на начало месяца;
- 3) сумма оплат по планируемыми в этом месяце закупкам, с учетом необходимых авансовых платежей или полагающихся отсрочек платежа.

На основе предоставленной информации составляется график оплат поставщикам, который в идеале должен быть согласован с бюджетом движения денежных средств на этот же период.

И заключительным этапом является оперативный контроль закупок.

Контроль закупок – важная процедура, если компания не хочет вылезти за рамки утвержденных бюджетов. В ней должны принимать участие все службы предприятия.

Задача службы логистики – проверить, не заказали ли филиалы и обособленные подразделения товары, имеющиеся на складе. Эта процедура поможет избежать необоснованного роста складских и транспортных расходов, а также снижения оборачиваемости товарных запасов. Согласованные со службой логистики заявки передаются в финансовую службу.

Финансовая служба отвечает за бюджетный контроль, проверяет заявки на соответствие утвержденному ранее бюджету закупок. Контролировать будет проще, если для каждого филиала и обособленного подразделения создать отдельную таблицу, в которой по мере поступления заявок надо отмечать в ней их суммы, рассчитывать отклонения от бюджета.

Таким образом, на основе проведенных нами исследований была предложена и апробирована методика управления снабженческой деятельностью, позволяющая избегать затоваривания склада, заморозки денежных средств в неликвидных товарных запасах, минимизировать риск роста задолженности перед поставщиками.