

УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ПРОДАЖ

Н. Л. Полякова

*Гомельский государственный технический университет
имени П. О. Сухого, Беларусь*

Научный руководитель Н. П. Драгун

Управление запасами представляет собой сложный комплекс мероприятий, в котором задачи финансового менеджмента тесным образом переплетаются с задачами производственного менеджмента и маркетинга. Все они подчинены единой цели - обеспечению бесперебойного процесса производства и реализации продукции при минимизации текущих затрат по обслуживанию запасов.

Поэтому предприятие должно найти для себя оптимальное сочетание между издержками и выгодами от выбранного уровня товарных запасов, чтобы определить, какая величина запасов по каждой товарной группе является достаточной. В качестве базовых индикаторов качества выбранной политики управления запасами могут использоваться как непосредственные, так и более обобщенные критерии, а также их различные комбинации.

Издержки хранения выступают ограничением на размер запасов. Причем в стоимость хранения входят «вмененные» издержки. Они характеризуют прибыль, которая могла бы быть получена, если бы средства не были использованы для образования запаса, а «пущены в оборот». Необходимо найти баланс между стоимостью хранения и операциями по заказу товаров. Большие размеры заказа (и, следовательно, меньшее их количество) уменьшают стоимость выполнения заказов, но приводят к увеличению стоимости хранения запасов.

В качестве критерия оптимальности при этом традиционно используется минимум общих годовых затрат предприятия, связанных с хранением закупаемых партий и самой закупкой (см. формулу (1)):

$$Z_{\text{общ}} = (Z_{\text{xp}} + Z_{\text{в}}) \rightarrow \min, \quad (1)$$

где Z_{xp} - затраты на хранение материалов, ден. ед.; $Z_{\text{в}}$ - затраты на возобновление запаса, ден. ед.

Выбирая тот или иной метод управления запасами, должны обеспечиваться минимальные требования, которые позволят быть выбранной системе управляемой и обеспечат возможность использования различных методов планирования запасов. Выполнение этих требований позволит сократить стоимость доставки и хранения запасов. Эти требования касаются налаживания необходимой логистики операций, а также постановки управленческого учета.

Последовательность планирования может быть следующей: клиент - ассортимент - консолидация по ассортименту - консолидация по ЦФУ (рис. 1).

Первоначальными объектами планирования при составлении бюджета продаж являются клиенты, которые рассматриваются в разрезе их номенклатурных позиций. По менеджеру планирование может проводиться сначала в порядке значимости групп клиентов, а потом по каждому клиенту начиная с наиболее значимых и стабильных позиций.

Со стороны склада осуществляется централизованное планирование менее значащих и маловероятных позиций ассортимента, что минимизирует общий объем запаса. Для них менеджеры отдела закупок, обобщив данные по предыдущим периодам и наличные запасы, могут планировать склад классическим способом - от среднего плюс среднеквадратическое отклонение.

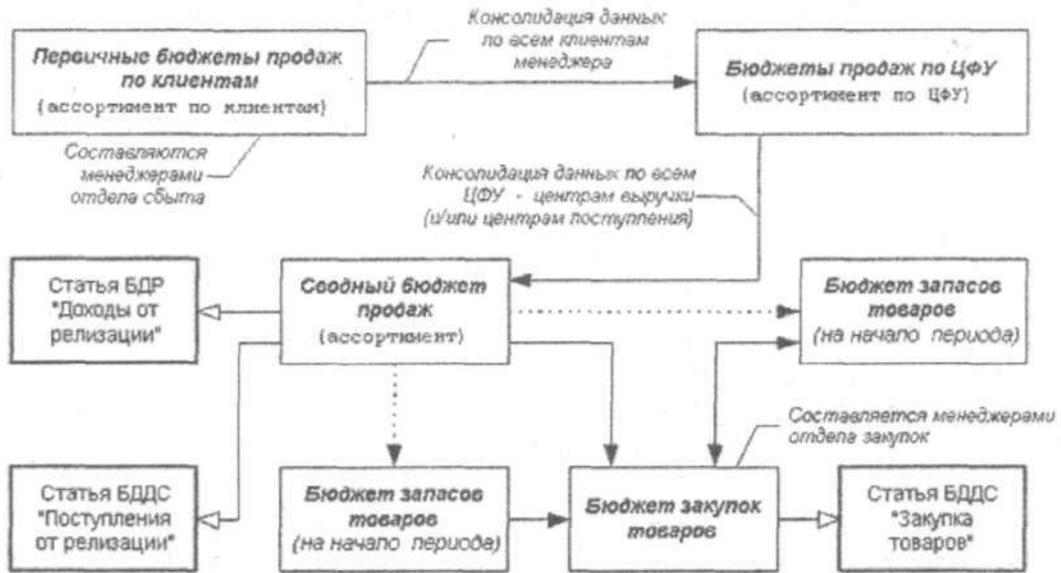


Рис. 1. Возможная схема взаимосвязи бюджетирования продаж, закупок и запасов

Применение бюджетирования как средства систематического оперативного планирования объемов реализации, закупок и запасов существенно повышает точность предсказания, поскольку каждый при этом планирует в сфере своей компетенции.

Для того чтобы система бюджетирования начала работать, необходимо тщательно продумать систему оценки и стимулирования менеджеров в зависимости от выполнения декларированных ими бюджетных показателей. Только в данном случае бюджет становится реальным планом, составленным компетентными менеджерами, которые лично заинтересованы в его выполнении.

При этом система оценки должна стимулировать как высокие плановые показатели объемов продаж, так и максимально возможное соблюдение выданных ими заявок на закупку в разрезе ассортиментных позиций.

Регулирование же производится через коэффициенты в системе расчета вознаграждения менеджеров (рис. 2).

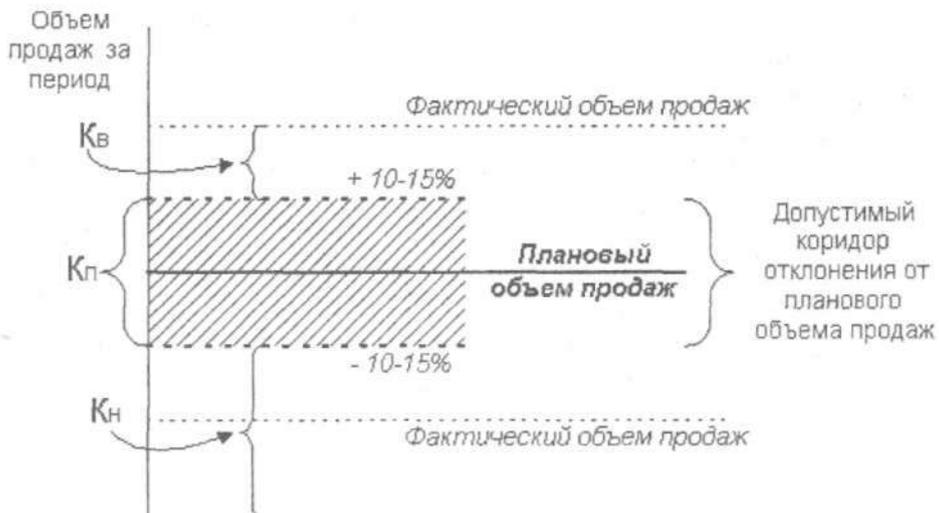


Рис. 2. Модель расчета вознаграждения менеджеров

За выполнение бюджета в рамках допустимых отклонений менеджер может получать премию (*коэффициент K_n*), которая назначается в процентах от планового объема продаж.

Возможна ситуация, когда менеджеры могут намеренно занижать плановые объемы продаж с тем, чтобы в случае выполнения плана (а в данном случае его выполнить легче) получить соответствующую премию. Поэтому правильнее назначать размер премии в процентах не от фактического, а от планового объема. Так как при заниженном плановом бюджете и размер премии будет ниже, и наоборот.

В случае перевыполнения плана с выходом за коридор допуска относительно плановых показателей размер премии (*коэффициент K_o*) назначается в процентах от объема перевыполнения.

С одной стороны, коэффициент K_3 призван стимулировать менеджеров к увеличению объема продаж. В то же время перевыполнение плановых показателей может привести к тому, что, поскольку размеры запасов были рассчитаны на меньший объем реализации, их окажется недостаточно. Поэтому коэффициент K_o не может быть слишком большим, чтобы не провоцировать срочные закупки в случае отсутствия товаров на складе.

Коэффициент K_n «наказывает» менеджера за невыполнение плана, когда фактический объем реализации оказывается ниже допустимого предела. Значение данного коэффициента K_n может совпадать со значением коэффициента K_o (тогда «наказываться» и «поощряться» менеджеры будут в равной степени), а может иметь и другое значение (меньшее или большее).

Важно не только вводить ту или иную базу стимулирования, но она должна быть связана с возможностью менеджера активно влиять на ее значение. Если менеджеры не могут повлиять на поступление средств за отгруженную продукцию, то размер премии считается только в процентах от выручки. Или, если менеджеры могут влиять на закупочные цены и величину торговой наценки, то базой для расчета величины премии должна являться не выручка, а маржа и т. п.

Если коэффициенты привязываются к плану продаж, то стимулируются факты продаж с формированием дохода, и менеджеры будут заинтересованы в том, чтобы контролировать отгрузку клиентам и контролировать оформление документов (актов приемки-передачи, расчетных и отгрузочных документов (счетов-фактур, накладных).

Если коэффициенты привязываются к оплате, то стимулируется поступление средств, и менеджеры будут заинтересованы в том, чтобы контролировать расчеты с покупателями - контроль поступления средств и просроченной оплаты.

В конечном счете, что должно поощряться больше - это политика фирмы, которая должна быть выбрана через вышеуказанные коэффициенты.

Таким образом, с введением бюджетирования основными действующими лицами в управлении запасами становятся менеджеры по сбыту, чья деятельность начинает оцениваться по отклонениям от плана продаж «в разрезе ассортимента». С одной стороны, при этом повышается прямая мотивация этих менеджеров, что обеспечивает высокую вероятность выполнения плана, с другой - важное значение приобретает выбор параметров оценки деятельности менеджеров, для того, чтобы направлять ее в соответствии с интересами всей компании.