УДК 658.153

Мельникова И.А.,
студентка магистратуры
Московский финансово-юридический университет МФЮА
Россия, г. Москва

УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ В ОПТИМИЗАЦИИ ФИНАНСОВОГО ЦИКЛА ПРЕДПРИЯТИЯ: ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА

Аннотация: *Исследуется влияние управления запасами на финансовый цикл предприятия. Разграничены уменьшение стоимости запасов, высвобождение капитала и ежегодная экономия. Предложен порядок оценки эффекта с учётом расчётов и риска дефицита. Условный пример показывает, почему высвобождение средств не равнозначно прибыли.*

Ключевые слова: *управление запасами, финансовый цикл, оборотный капитал, экономический эффект, риск дефицита.*

Annotation: *The effect of inventory management on the cash conversion cycle is examined. Changes in inventory value, capital release and annual savings are distinguished. An assessment procedure accounts for payment terms and stockout risk. An illustrative example shows why released capital is not profit.*

Key words: *inventory management, cash conversion cycle, working capital, economic effect, stockout risk.*

Снижение складского остатка может отражать ускорение потребления, сокращение объёма работ или изменение учётной оценки. Денежный эффект возникает при изменении потребности в финансировании и потоков платежей [1; 2]. Поэтому оценивается экономическое содержание решения, а не уменьшение запасов само по себе.

Цель исследования – определить порядок оценки эффекта управления запасами при оптимизации финансового цикла. Применены сравнительный анализ литературы, формализация показателей и условный расчёт. Исследование теоретико-методическое: предлагается схема обоснования решений, а не оценка достигнутой экономии конкретной организации.

Финансовый цикл – расчётная продолжительность отвлечения средств между оплатой ресурсов и поступлением денег от покупателей. Его базовая зависимость объединяет три компонента [1]:

$$CCC = DIO + DSO - DPO \quad (1)$$

где CCC – финансовый цикл; DIO – период оборота запасов; DSO – срок погашения торговой дебиторской задолженности; DPO – срок оплаты поставщикам, дней. При неизменных DSO и DPO уменьшение DIO на день сокращает CCC на ту же величину, но не характеризует затрат на это изменение.

М. Михаловский на данных публичных строительных компаний Польши за 2019–2023 гг. выявил связь агрессивных стратегий управления оборотным капиталом с пониженной рентабельностью и повышенным риском [3]. Этот результат не переносится автоматически на российские предприятия, но обосновывает проверку отраслевых ограничений вместо ориентации на минимальный остаток.

Продолжительность оборота совокупных запасов определяется отношением среднего остатка к себестоимости продаж [1]:

$$DIO = T \times Z_{ср} / C \quad (2)$$

где T – число дней периода; $Z_{ср}$ – средняя стоимость запасов, руб.; C – себестоимость продаж, руб. Для отдельной группы материалов вместо всей себестоимости используется стоимость её потребления: это исключает расходы, не характеризующие движение ресурса.

Сопоставимость предполагает одинаковый состав запасов, период усреднения и стоимостную оценку. При сезонности предпочтительны

помесячные или ежедневные остатки, а не два годовых значения. Из общей задолженности выделяются расчёты с поставщиками и покупателями; авансы и НДС согласуются с оборотами. Иначе различия коэффициентов отражают особенности расчёта, а не хозяйственной практики.

Оборот зависит от размера партии, срока поставки, резерва и подтверждённой потребности [4]. Г. Л. Бродецкий и соавторы исследуют трансформацию цепей поставок при нарушении привычных условий [5]. Отсюда следует требование проверять надёжность снабжения, а не сокращать одинаковую долю каждой позиции. Финансовые последствия разграничены в таблице 1.

Таблица 1.

Разграничение результатов изменения запасов

Изменение	Финансовое содержание	Что проверяется
Снижение учётной стоимости	Изменение оценки актива; деньги автоматически не поступают	Количество, пригодность и причина изменения оценки
Уменьшение среднего физического остатка	Снижение потребности в капитале при сопоставимом потреблении	Объём работ, цены, новые закупки и оплата
Сокращение финансирования и расходов хранения	Повторяющаяся экономия за период	Фактический долг, изменяемые затраты, дополнительные потери

Источник: составлено автором на основе разграничения показателей [1; 2; 4].

Снижение потребности в капитале при ускорении оборота оценивается по фиксированному сопоставимому потоку:

$$R = (C_{соп} / T) \times (DIO_0 - DIO_1) \quad (3)$$

где R – уменьшение средней потребности в капитале, руб.; $C_{соп}$ – сопоставимая себестоимость или стоимость потребления, руб.; 0 и 1 – исходный и предполагаемый варианты. Зависимость выведена из формулы (2); её результат не гарантирует поступления денег в определённую дату.

В условном примере годовая себестоимость равна 146 млн руб., T = 365 дней, DIO снижается с 60 до 45 дней. Средний запас уменьшается с 24 до 18

млн руб., R составляет 6 млн руб. Эти параметры иллюстративны и не являются отчётностью предприятия. При неизменных сроках расчётов финансовый цикл сокращается на 15 дней, но 6 млн руб. характеризуют капитал, а не прибыль.

Если с начала года процентный долг устойчиво сокращён на 6 млн руб., при условной ставке 18% годовая экономия процентов равна 1,08 млн руб. Постепенное уменьшение долга даёт меньшую экономию. При отсутствии процентных обязательств возникает возможность альтернативного использования средств, а не экономия банковских процентов. Это соответствует разграничению денежных потоков и стоимости капитала [2].

Для годовой управленческой оценки до налогообложения предлагается использовать следующую запись:

$$E = D_{ср} \times r + S - A - L \quad (4)$$

где E – годовой чистый эффект до налогообложения, руб.; $D_{ср}$ – среднее за год сокращение процентного долга, руб.; r – годовая ставка, доля единицы; S – достижимая экономия хранения и потерь от порчи; A – дополнительные расходы на заказ и доставку; L – ожидаемое увеличение потерь от дефицита. S, A и L измеряются в рублях за год; затраты финансирования исключаются из S во избежание повторного учёта.

Даже при положительном E отдельно оцениваются разовые затраты внедрения и график высвобождения средств. Погашение долга и уменьшение потребности в запасах не включаются повторно в годовой доход. Потери от невыполненного заказа определяются по утраченному маржинальному доходу и дополнительным расходам, а не по выручке. Это исключает смешение капитала и потоков доходов.

Проверка завершается неблагоприятным сценарием с увеличением срока поставки и расходов дефицита. Сокращение CCC за счёт просрочки оплаты поставщикам не признаётся улучшением. Решение обоснованно при положительном финансовом результате, допустимом уровне обеспечения

заявок и соблюдении договорных сроков. Проверка требует регистров движения материалов, данных о закупках и платежах.

Заключение

Оценка управления запасами связывает период оборота, потребность в капитале и ежегодную экономию. Предложенный порядок позволяет перейти от ССС к проверяемому денежному результату без приравнивания высвобожденных средств к прибыли. Оптимизируется сочетание вложенного капитала, релевантных затрат и надёжности снабжения, а не минимальный остаток. Применение схемы требует фактических данных предприятия и не заменяется условным расчётом.

Использованные источники:

1. Dahlquist J., Knight R. Principles of Finance [Электронный ресурс]. – Houston: OpenStax, 2022. – URL: https://openstax.org/details/books/principles-finance (дата обращения: 06.10.2026).

2. Лукасевич И. Я. Финансовый менеджмент: в 2 ч. Ч. 2. Инвестиционная и финансовая политика фирмы: учебник и практикум. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – 304 с.

3. Michałowski M. Working Capital Management Strategy Effects on Firm Profitability and Risk: An Analysis of Polish Listed Construction Companies // Ekonomia Międzynarodowa. – 2025. – No. 47 (2024). – P. 23–43. – DOI: 10.18778/2082-4440.47.02.

4. Сергеев В. И., Эльяшевич И. П. Управление закупками и запасами в цепях поставок: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 402 с. – DOI: 10.12737/1844337.

5. Бродецкий Г. Л., Герами В. Д., Гусев Д. А., Колик А. В. Трансформация цепей поставок в ситуации глобального кризиса // Анализ и прогноз. Журнал ИМЭМО РАН. – 2023. – № 2. – С. 14–23. – DOI: 10.20542/afij-2023-2-14-23.