

01 августа 2025

# Оптимизация управления товарными запасами в компании «ЛУИС+»

## ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ

Компания «ЛУИС+» — один из лидеров рынка комплексных систем безопасности, специализирующийся на поставках оборудования от ведущих мировых и российских производителей. Компания является крупным игроком на рынке систем безопасности с развитой инфраструктурой и широким ассортиментом продукции.

### Компания в цифрах:

- Более 600 прямых поставщиков;
- Товарный ассортимент свыше 80 000 наименований (годовой оборот);
- Собственный логистический комплекс >15 000 м<sup>2</sup>;
- Филиалы в 18 городах России;
- Совокупный объем продаж в 2024 году.

## ЗАДАЧА

Требовалось разработать эффективный подход к управлению запасами для обеспечения высокого уровня товарной доступности и оборачиваемости. Необходимо было не просто предоставить набор рекомендаций по улучшению процессов, а разработать с нуля методологическую базу управления запасами, учитывая специфику операционной деятельности компании.

Команде консультантов и методологов КОРУС Консалтинг предстояло погрузиться в текущие схемы планирования и управления запасами, найти возможные зоны для улучшений и оценить их экономический потенциал, предоставив в качестве доказательной базы модель расчета запасов на основе предложенной методологии и исторических данных Заказчика.

**Еще на ранних этапах знакомства с компанией было выявлено, что она сталкивается с целым рядом вызовов:**

- Ярко выраженный проектный спрос, носящий нерегулярный характер по подавляющему числу товаров;
- Обширный ассортимент товаров, большое количество постоянно вводимых в ассортимент новинок;
- Длительные и не всегда стабильные сроки поставок товаров ключевых товарных категорий из Китая;

- Высокие ожидания клиентов к исполнению обязательств в срок на высококонкурентном рынке;
- Отсутствие качественной регистрации информации по исполнению закупок и продаж и длящийся проект по внедрению ERP-системы, который должен в перспективе закрыть данную проблему;
- Общая усталость от попыток автоматизации ключевых процессов в компании, второй приоритет запуска процессов планирования поставок и распределения (replenishment).

Требовалось решение, которое может как лечь в основу функциональных требований для будущей автоматизации процессов расчета пополнения, так и дать возможность немедленных улучшений в области запасов.

## РЕШЕНИЕ

Команда КОРУС Консалтинг провела анализ бизнес-процессов с целью выявления важной для оптимизации специфики, разработала уникальную математическую модель управления запасами и сформировала рекомендации и инструменты для запуска пилотного проекта для проверки работоспособности метода в боевых условиях. Были реализованы следующие шаги:

### 1. Комплексный аудит процессов:

- Выполнен анализ структуры и работы цепи поставок;

- Выявлены продуктовая, рыночная и организационная специфика компании, а также специфика работы с локальными и иностранными поставщиками;
- Проведена операционная классификация номенклатур (FMR, ABC) с учетом складской распределительной структуры (это значит, что одна товарная позиция может иметь разные операционные классы на разных складах);
- Проанализированы текущие запасы и продажи с учетом проведенной классификации, сформированы предварительные выводы.

## **2. Разработка методологии:**

- Разработана механика прогнозирования спроса с учетом роста категорий год к году;
- На основе фактических данных о сроках поставки по заказам на покупку рассчитаны нормативные сроки поставки с учетом желаемого уровня сервиса поставщика;
- Смоделирован расчет страховых и оборотных запасов на основании параметров целевой оборачиваемости и уровня сервиса, заданных для значений ABC- и FMR-классов;
- Проведен анализ целевого и фактического запаса с точки зрения оборачиваемости, обеспечения товарной доступности, сформулированы выводы о возможных улучшениях показателей запасов при следовании разработанной методологии.

## **3. Реализация дальнейших изменений:**

- Выбраны пилотные поставщики для оптимизации товарных запасов по их ассортименту;
- Рассчитан потенциальный эффект по пилотным поставщикам;
- Ежемесячно производится прогнозирование спроса и обновление параметров управления запасами (лидтаймы закупки, страховые и оборотные запасы) с помощью модели, разработанной на базе MS Power BI;
- Регулярно рассчитываются и исполняются сигналы к пополнению в соответствии целевыми параметрами на базе пилотного инструмента, разработанного на базе MS Excel.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Проект позволил выявить существенный потенциал в оптимизации товарных запасов при одновременном улучшении уровня сервиса. Это будет способствовать, в свою очередь, высвобождению оборотных средств, складских площадей, повлечет за собой рост продаж и уровень удовлетворенности клиентов. В качестве результатов оказания услуг компания «ЛУИС+» получила:

- Действующую модель для операционной классификации товаров, определения целевых параметров пополнения, моделирования целевых запасов и оценки уровня сервиса;
- Расчет экономического эффекта в части повышения товарной оборачиваемости, товарной доступности и, как следствие, клиентского уровня сервиса;

- Рекомендации по изменению подходов к управлению запасами с подтвержденным потенциальным эффектом;
- Основу для немедленного внедрения улучшений и автоматизации функции репленишмента.

## КЛЮЧЕВЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА И ВЫВОДЫ

Предварительная глубокая методологическая проработка процессов управления запасами позволила повысить степень готовности заказчика к очень важным цифровым изменениям. Появилась возможность для дальнейшего эффективного развития в условиях цифровой трансформации бизнеса, а именно:

- Интеграция изменений в области запасов в общий поток цифровой трансформации;
- Создание масштабируемой модели управления запасами, способную поддержать рост объемов и ассортимента продаж;
- Повышение эффективности работы логистической сети с повышением ключевых бизнес-показателей.