

КРИТЕРІЙ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах ринкової конкуренції ефективність діяльності є вирішальною передумовою не лише розвитку, але й виживання підприємства. Економічна та соціальна ефективність роботи торгівельних підприємств тісно пов'язані. Без збалансованого розвитку підприємства, високих і стійких темпів зростання продуктивності праці неможливе досягнення соціальних цілей, тому актуальність даної теми полягає у правильності застосування теорії управління товарними запасами для зменшення, в першу чергу, витрат і, як результат – збільшення прибутку.

Деякі люди, як тільки чують про оцінку діяльності, відразу згадують про нормативи. Це рішення, здається, дуже просте: обрав критерії, виробив нормативи та слідкуй, щоб вони виконувалися. Проте існує проблема визначення нормативу, оскільки заниживши норматив, фахівець, що виконує дану роботу, буде занижувати можливу ефективність. В результаті співробітник перестає вдосконалюватися сам і покращувати якість своєї роботи – він рутинно виконує алгоритм. З іншого боку, перевищивши норматив, фахівець буде пригнічений неможливістю досягнення бажаних результатів. Тому використовувати нормативи при управлінні запасами є недоцільно, а для підсумкової оцінки ефективності закупівель і логістики необхідно регулярно вимірювати такі параметри: динаміку забезпечення попиту доступними залишками, динаміку оборотності складських запасів, динаміку відносних логістичних витрат, динаміку структури запасів.

Одноточасний аналіз усіх цих критеріїв дозволить правильно ставити цілі закупівель і логістики, поступово знижувати відносні логістичні витрати, а також оцінювати видиме поліпшення якості роботи, при цьому завжди мати зворотний зв'язок для перевірки результативності прийнятих логістичних рішень.

Усі витрати, які пов'язані з товарними запасами, можна поділити на дві групи: це витрати від надлишків запасів і витрати при дефіциті товарів.

При зберіганні запасів фірма несе витрати на: страхування запасів, складські витрати, виплату відсотків за кредитами або придбані на власні кошти, старіння запасів, знецінення (псування), втрати або крадіжки.

Оцінити втрати від надлишків запасів можна за формулою 1:

$$V_n = T \times C \times \sum K, \quad (1)$$

де T – кількість днів, протягом яких зайві запаси зберігалися на складі; C – собівартість зайвих запасів; $\sum K$ – сукупний коефіцієнт витрат на зберігання.

Наприклад, партія товарів була отримана від постачальника 4 березня, наступна поставка прийшла 23 березня. На момент приходу наступної партії товару на складі залишалось 5 одиниць товару. Собівартість однієї одиниці – 100 доларів. Відсоток витрат на зберігання запасів на день – 0,02 %, на страхування 0,04 %, на виплату відсотків за кредитами (15 % на рік) і 0,01 % на втрати і крадіжки. Втрати від зберігання надлишкових запасів дорівнюють:

$$V_n = (23-4) \times (5 \times 100) \times ((0,02+0,04+0,01)/100) = 19 \times 500 \times 0,0007 = 6065 \text{ дол.} \quad (2)$$

Втрати від дефіциту запасів виникають, якщо в деякий період часу необхідного товару немає у наявності. Споживач у такому разі може діяти одним з таких способів: купити необхідний товар пізніше; купити товар-замінник; купити необхідний товар у конкурента; повністю перейти до закупівель у конкурента.

Перші два варіанти не призводять до негативних наслідків, а третій, і особливо четвертий, призводять до значних втрат. Для оцінки ймовірності кожного з варіантів необхідно проводити додаткові дослідження. Якщо додаткових даних немає, можна виходити з припущення, що

споживач купить необхідний йому товар у конкурентів. Тобто, фірма понесе втрати у вигляді недоотриманого прибутку.

Розрахувати втрати від дефіциту можна за такою формулою 3:

$$Вд = T \times Q \times D, \quad (3)$$

де T – кількість днів, коли залишки товару дорівнювали нулю; Q – середня кількість проданих в день товарів; D – середній маржинальний дохід від продажу однієї одиниці товару.

Наприклад, протягом місяця товару не було в наявності з 29 по 31 березня включно (це робочі дні), кількість робочих днів у березні – 21, кількість проданих товарів у березні склала 265 штук, середня ціна продажу однієї штуки – 110 доларів, собівартість однієї штуки – 100 доларів. Середня кількість проданих в день товарів дорівнює $265 / (21-3) = 14,7$.

Середній маржинальний дохід від продажу однієї одиниці товару дорівнює $110-100 = 10$. Втрати від дефіциту дорівнюють:

$$Вд = 3 \times 14,7 \times 10 = 441 \text{ дол.} \quad (4)$$

Рівень відхилення від ідеального варіанту розрахунку оптимального рівня запасу, який би призводив до мінімальних витрат, залежить від цілого ряду причин:

1. Мінливість ринків збуту. Багато процесів мають випадкову природу, тому точно передбачити обсяг попиту неможливо.

2. Параметри роботи фірми. Кожна організація має свої особливості роботи – швидкість обороту, час запізнення поставки, широта і глибина асортименту. Чим менша швидкість обороту (більший інтервал між надходженнями товарів на склад), тим більший час запізнення поставки, чим більше номенклатурних позицій на складі, – тим більше відхилення від ідеального циклу поповнення запасів.

3. Різні збої в роботі системи управління запасами:

- відділ планування неточно розраховує прогноз продажів та план закупівель;
- відділ закупівель неправильно оформляє замовлення або передає його постачальнику не вчасно;
- постачальник не завжди своєчасно відвантажує замовлені товари, або відвантажує не ті товари, не в тій кількості;
- перевізник не забезпечує своєчасну доставку товарів;
- співробітники складу допускають втрати і крадіжки товару, псування товарів внаслідок неправильних умов зберігання.

Усі ці фактори визначають ті характерні особливості, що необхідно обов'язково враховувати при розрахунку оптимального рівня товарних запасів.

Отже підведемо підсумок. Для того, щоб оцінити ефективність управління товарними запасами та зрозуміти, який потенціал є у підприємства у даній сфері, або усунути недоліки, що впливають на ріст витрат, необхідно:

1. Прослідкувати динаміку показників забезпечення попиту у товарних запасах, тобто реальний обсяг закупівель і продаж; динаміку оборотності складських запасів; динаміку відносних логістичних витрат; динаміку структури запасів.

Особливу увагу необхідно приділити витратам, оскільки вони прямо впливають на розмір прибутку.

2. Визначити рівень витрат від надлишку товару та прослідкувати його динаміку.

3. Визначити рівень витрат від дефіциту товару і прослідкувати їх динаміку.

4. Визначити побічні фактори впливу на рівень товарних запасів: мінливість ринку збуту, параметри роботи фірми, збої у роботі системи управління товарними запасами.

Отже за результатами проведених досліджень та обчислень, можна зробити висновок, що запропоновані заходи дадуть змогу значно полегшити планування товарних запасів, зробити їхне більш раціональними, знизити витрати на їх утримання і підвищити конкурентоспроможність підприємства. Надалі необхідно вивчати досвід провідних країн щодо удосконалення планування товарних запасів, проводити дослідження та моніторинг ринку, на якому працює підприємство, впроваджувати новітні заходи, розробки для полегшення та удосконалення управління запасами.