

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ

Розглянуто основні аспекти щодо процесу формування стратегії управління товарними запасами, а також політика управління ними.

Постановка проблеми. Політика управління товарними запасами обов'язково повинна спиратися на стратегію. Це пред'являє особливі вимоги до самого процесу управління. Управління товарними запасами – це інтегрований процес, що забезпечує сумісність операцій із запасами усередині підприємства і поза ним, – на всьому протязі вартісного ланцюжка, в який воно включене.

Актуальність даної теми полягає в тому, що ефективне управління в сучасних умовах ринку – необхідна умова розвитку і реалізації конкурентних переваг та підвищення ефективності підприємства.

Ефективність управління товарними запасами багато в чому зумовлює прибутковість всього підприємства в цілому. Від ступеня кваліфікованості і оснащеності такого управління безпосередньо залежать рівні запасів, необхідні для дотримання прийнятих сервісних нормативів. Ефективне управління товарними запасами також може сприяти збільшенню доходу від продажів. У більшості підприємств запаси складають найбільший актив, тому якісніше і раціональніше їх використання може привести до зростання грошового потоку і загальної прибутковості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Теоретичні і практичні аспекти даної проблеми знайшли своє відображення в роботах таких авторів, як: Банк С.В., Бухонова С.М., Дорошенко Ю.А., Бендерська О.Б., Мазаракі А.А., Гаджинський А.М., Грачев А.В. і інших.

Метою статті є дослідження процесу формування стратегії управління товарними запасами.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Політикою управління товарними запасами є частина загальної політики управління ресурсами підприємства, що полягає в оптимізації загального розміру і структури запасів, мінімізації витрат по їх обслуговуванню і забезпеченні ефективного контролю за їх рухом. Одним з основних завдань політики управління товарними запасами є розробка такого механізму, за допомогою якого можна досягти оптимальних капіталовкладень в товарно-матеріальні цінності. Успішне управління запасами мінімізує їх об'єми, допомагає понизити витрати і підвищити дохід. Політика управління запасами – цілі і підходи підприємства до управління на стратегічному рівні, які повинні спиратися на стратегію підприємства в цілому.

Основне завдання управління запасами це – інвестувати засоби в запаси так, щоб досягти стратегічних цілей бізнесу.

Для того, щоб добитися високих результатів у використанні запасів, менеджери повинні уміти ухвалювати точніші і своєчасніші рішення про те, коли і скільки матеріальних ресурсів замовляти.

Стратегія управління товарними запасами – це комплекс заходів, направлених на формування і підтримку їх оптимального розміру, виходячи із загальної стратегії підприємства.

Стратегія управління товарними запасами включає розробку обґрунтованих норм запасів, їх планування, облік, аналіз, контроль за фактичним станом і оперативне регулювання. Виконання перерахованих функцій вимагає значних витрат. Тоді як структуризація ресурсів багато в чому сприяє підвищенню ефективності процесу управління товарними запасами і контролю їх стану.

Процес формування стратегії управління товарними запасами (рис. 1.) включає розробку обґрунтованих норм запасів, їх планування, облік, аналіз, контроль за фактичним станом і оперативне регулювання. Виконання перерахованих функцій вимагає значних витрат. Тоді як структуризація ресурсів багато в чому сприяє підвищенню ефективності процесу управління товарними запасами і контролю їх стану.

1. Визначення цілей формування товарних запасів.

Основними цілями формування товарних запасів на торгових підприємствах є:

– Забезпечення стійкості асортименту і ритмічності здійснення торгово-технологічного процесу в магазинах і інших пунктах продажу для безперервної реалізації товарів покупцям, і якнайповнішого задоволення їх попиту.

Облік цієї мети формування запасів є життєво необхідним для підприємства, оскільки забезпечує основу для його нормальної життєдіяльності в плановому періоді. Порушення стійкості асортименту товарів, скорочення його широти, перебої в реалізації окремих видів товарів мають не тільки негативний поточний результат (у вигляді зниження об'ємів товарообігу і прибутку), але і негативні наслідки для іміджу і конкурентоспроможності підприємства, приводить до втрати покупців;

– Накопичення товарів сезонного попиту, сезонного виробництва, дострокового завезення і цільового призначення.

Постановка цієї мети формування товарних запасів призначена створити умови для підготовки підприємства до сезонної торгівлі (для максимізації ефекту), забезпечити нормальну реалізацію товарів за відсутності їх постачання (у період між сезонами виробництва), накопичення необхідних товарних ресурсів для проведення окремих цільових заходів;

– Здійснення операцій з оптовими (дрібнооптовими) партіями товарів в періоди вигідної торгової кон'юнктури на ринку (зростання попиту при зменшенні товарної пропозиції).

Формування запасів понад власних господарські потреби можуть здійснювати крупні торгові підприємства, що мають необхідні фінансові ресурси і складські приміщення. Проведення спекулятивних операцій може стати вигідним за умови відсутності альтернативних джерел товарних постачань;

– Запобігання знеціненню вільних грошових коштів підприємства в умовах інфляційної економіки. Вкладення вільних засобів в товари в цьому випадку здійснюється для збереження їх споживчої здатності і може розглядатися як форма страхування від інфляції.

2. Створення інформаційної бази управління товарними запасами.

Стратегія управління товарними запасами базується на зборі і систематизації внутрішньої інформації про фактичне положення товарних запасів, швидкості їх реалізації, відповідність попиту, зовнішній інформації про кон'юнктуру відповідного сегменту споживчого ринку і моніторингу товарної пропозиції (збутової і цінової політики постачальників), а також враховує планові показники за об'ємом реалізації товарів і використання матеріальних і фінансових ресурсів.

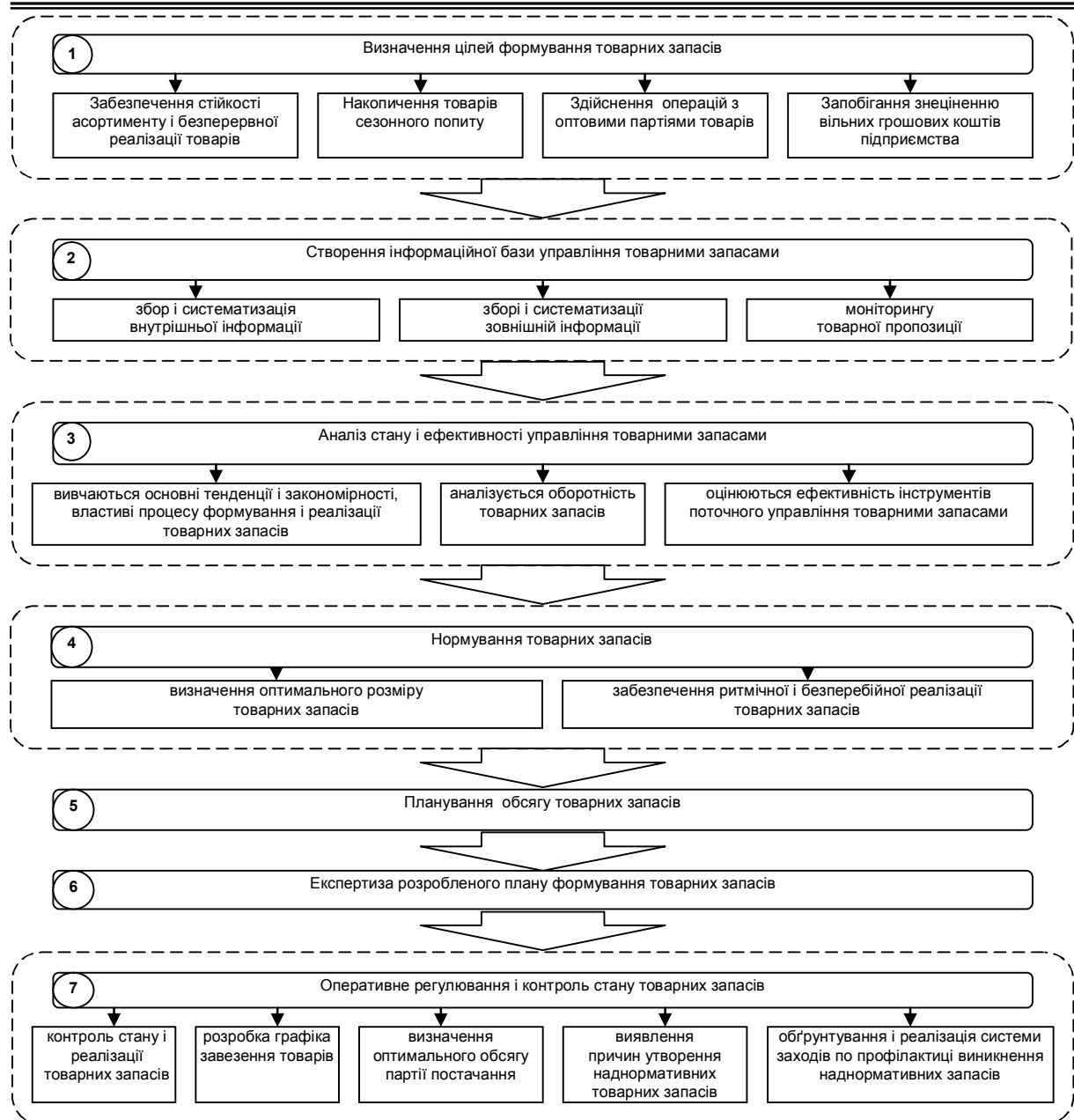


Рис. 1. Етапи формування стратегії управління товарними запасами

3. Аналіз стану і ефективності управління товарними запасами.

На цьому етапі роботи вивчаються основні тенденції і закономірності, властиві процесу формування і реалізації товарних запасів, аналізується оборотність товарних запасів (у разях і днях обороту), виявляються причини уповільнення або прискорення, оцінюються ефективність інструментів поточного управління товарними запасами.

4. Нормування товарних запасів.

Розробка норм і нормативів товарних запасів поточного зберігання має на меті визначити оптимальний в даних умовах господарювання розмір формування запасів, забезпечує ритмічну і безперервну реалізацію запасів з найменшими витратами підприємства на формування і управління запасами.

5. Планування обсягу товарних запасів.

На цьому етапі роботи, на базі розроблених норм формування товарних запасів поточного зберігання, встановленого плану товарообороту і цільового розміру формування інших видів товарних запасів, проводиться розробка плану формування товарних запасів підприємства.

6. Експертиза розробленого плану формування товарних запасів.

План формування товарних запасів повинен відповідати:

- Встановленим цілям формування товарних запасів, тобто забезпечувати матеріальні умови для їх досягнення;
- Фінансовим можливостям підприємства, відповідати можливостям наявного можливого залучення об'єму оборотних коштів підприємства;
- Матеріально-технічній базі підприємства, тобто бути готові до реалізації з погляду наявної площі і ємкості складських приміщень і інших місць зберігання товарів, можливостей підприємства для їх розширення.

Якщо розроблений план формування товарних запасів відповідний цим вимогам – він приймається до здійснення. Інакше необхідно переглянути об'єми формування товарних запасів у бік зниження, вивчити можливості зниження рівня формування товарних запасів (встановлених нормативів) за рахунок зміни умов товарних постачань (об'єму разового постачання і графіка завезення), організації торгового процесу, скорочення об'єму формування страхових, сезонних запасів і запасів цільового призначення.

7. Оперативне регулювання і контроль стану товарних запасів.

В умовах високої мінливості зовнішнього середовища важливе значення в процесі стратегічного управління має проведення оперативного регулювання об'єму запасів і контроль за їх станом.

Дана робота передбачає контроль над станом і ходом реалізації існуючих товарних запасів, розробку графіка завезення товарів, визначення оптимального об'єму партії постачання і час подачі замовлення на постачання, виявлення об'ємів і причин утворення наднормативних товарних запасів, обґрунтування і реалізація системи мерів по профілактиці виникнення наднормативних запасів і політики реалізації.

Існує декілька стратегій управління запасами, що дозволяють визначити на основі проведення наблизених нескладних розрахунків політику підприємства в управлінні товарними запасами. До таких стратегій управління товарних запасів можна віднести такі:

Стратегія найбільшої обачності. Відповідно до даної стратегії розмір необхідного запасу визначається як твір максимального споживання запасів (по будь-якій позиції) протягом одного дня на найбільшу тривалість періоду постачання, яке мало місце по виданим підприємством замовленням. В результаті створюються запаси, які практично не можуть бути повністю використані до моменту оформлення чергового замовлення на їх поповнення.

Стратегія додаткового резерву. Гарантія потреб забезпечується в цьому випадку за рахунок створення додаткового резерву матеріальних ресурсів. Величина додаткового резерву визначається по одному з методів, викладених нижче.

Метод 1. Розмір резерву встановлюється рівним середній величині попиту, помноженій на середнє значення часу випередження, скоректованого на коефіцієнт надійності, зазвичай його величина приймається рівною 25-40 %.

Метод 2. Резервна кількість одиниць зберігання визначається як показник квадратного кореня з величини середнього споживання в період, відповідний часу випередження.

Стратегія відсотка від попиту. У основі даної стратегії лежить аналіз частоти попиту на матеріальні запаси за наслідками роботи протягом одного дня. Дані про величину попиту заносяться в графік розподілів наростаючим підсумком. Потім встановлюється та частина загального числа періодів видачі замовлень, для якої допустиме повне витрачання запасів, що не спричиняють за собою порушення виробничого процесу. По цій величині з графіка визначається величина попиту, відповідна встановленим випадкам повного використання запасів.

Кожна стратегія управління товарними запасами повинна бути націлена на задоволення запитів кожної з таких ключових груп споживачів. Секрет ефективної сегментації логістичних операцій ґрунтується на правильній розстановці пріоритетів при управлінні товарними запасами, сенс якої в повному забезпеченні ключових споживачів.

Застосування будь-якої стратегії управління товарними запасами обумовлюють необхідність формування політики управління товарними запасами в рамках загальних цільових настанов розвитку підприємства.

Відсутність стратегії перетворює управління на заручника подій. При цьому стратегія повинна не просто висловлюватися – краще, ефективніше, оптимальне, а чітко позначатися критеріями, по яких і визначається ефективність, оптимальність, результативність. Тобто стратегія повинна виглядати таким чином – досягти такого обсягу продажів, такими витратами. Підприємство повинно діяти відповідно до обраної стратегії – якщо мета забезпечити бездефіцитність по певному продукту, останнє в даний момент – не пріоритетно, і доставка даного продукту перш за все відношенню до інших. Тобто наявність стратегії, це також і швидкість ухвалення рішення, а це економія найголовнішого і неоправданого ресурсу – часу.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Таким чином, переконавшись в реальності стратегії і її корисності, слід поступово ввести її рішення в повсякденну практику. Стратегія повинна оцінити те, наскільки рішення, що приймається в реальності, відрізняється від "пропонованого стратегією". Ця оцінка може бути дана не тільки у відсотках. Іншими словами, можна сказати, що пропоновані рішення можна ухвалити лише у тому випадку, коли пропонована стратегія дасть відчутний фінансовий результат.

Список використаної літератури:

1. Альбеков А.У., Федько В.П., Митько О.А. Логистика коммерции. Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. – 512 с.
2. Бауэрсокс Дональд Дж., Класс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Пер с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2001. – 640 с.
3. Берман Б., Эванс Дж. Р. Розничная торговля: стратегический подход, 8-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. – 1184 с.
4. Власова Н.О., Пономарьова Ю.В. Формування ефективної закупівельної політики підприємств роздрібної торгівлі: Навч. посіб. – Харків, 2003. – 144 с.
5. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. – 3-е изд., перераб. и доп. -М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 2000. – 375 с.
6. Гаджинский А.М. Практикум по логистике. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2001. – 180 с.
7. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Пер. с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994. – 560 с.

ВОСКОБОЄВА Олена Володимирівна – доцент кафедри економіки підприємства Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського.

ВОСКОБОЄВА Ольга Сергіївна – асистент кафедри прикладної економіки Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського.

Стаття надійшла до редакції 28.10.11 р.