
УДК 331.101.3:658.82

О. А. Гонца

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА
КАК ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ
ОБОРАЧИВАЕМОСТИ ТОВАРНЫХ ЗАПАСОВ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ ТОРГОВЛИ**

Ключевые слова: мотивация персонала, оборачиваемость товарных запасов; сфера торговли.

Управление оборотным капиталом включает в себя комплекс разноплановых задач по привлечению, использованию, распределению капитала для формирования запасов, необходимого уровня денежных средств. Одной из важнейших задач в управлении оборотным капиталом является повышение его оборачиваемости, что способствует уменьшению потребности в денежных средствах для формирования оборотного капитала, уменьшению рисков потери капитала вследствие инфляционной, курсовой, сезонной нестабильности конъюнктуры рынка.

Специфика предприятий сферы торговли проявляется в том, что значительную долю оборотного капитала составляют товарные запасы. Следовательно, в повышении оборачиваемости совокупности оборотного капитала важную роль играют методы повышения оборачиваемости именно товарных запасов. Одним из способов достижения этой цели является экономическое стимулирование персонала, которое позволяет оперативно управлять реализацией товарных запасов, своевременно высвобождать оборотный капитал.

В современной литературе имеет место рассмотрение мотивации персонала как одного из важнейших экономических механизмов, обеспечивающих ускорение оборачиваемости средств, вложенных в запасы предприятия [1]. Однако

предметом исследования данной проблемы в большинстве публикаций является связь между мотивацией персонала и оборачиваемостью оборотного капитала, тогда как способам экономического стимулирования в современной литературе уделено недостаточно внимания. Также характерны рекомендации по использованию различных методов повышения эффективности управления товарными запасами как единого целого, несмотря на неоднородность товарных запасов, их различный уровень оборачиваемости и потребительского спроса [2, с. 102–103]. Такие подходы приводят к неэффективному управлению товарными запасами.

Целью данной статьи является описание экономического механизма повышения оборачиваемости товарных запасов на предприятиях сферы торговли с помощью материального стимулирования персонала, которое базируется на сегментации товарных запасов предприятия.

Одной из особенностей оборота запасов на предприятиях сферы торговли с многономенклатурным ассортиментом является частое «зависание» отдельных номенклатурных позиций. Это связано с изменением спроса, курса валюты, сезонности, появлением товаров-конкурентов. Следствием данного процесса является нефункционирование части оборотного капитала, инвестированного в запасы.

Данная проблема влечет за собой задачу своевременного определения номенклатурных позиций, характеризующихся динамикой снижения спроса, с целью дополнительного материального стимулирования персонала для их реализации.

Одними из наиболее важных показателей, характеризующих конкретную ассортиментную позицию с экономической точки зрения, являются:

1. Уровень спроса на товар в анализируемый промежуток времени. Снижение значения этого показателя говорит об уменьшении интереса потребителя к данному товару, динамике снижения оборачиваемости.

2. Уровень рентабельности капитала, то есть возможность

извлечения прибыли из реализации анализируемой ассортиментной единицы. При уменьшении спроса закономерно снижается рыночная цена товара, и как следствие, уменьшается рентабельность. Процесс ценообразования не является предметом исследования данной статьи, поэтому сделано предположение о формировании рыночной цены с учетом цены конкурентов. Следовательно, снижение рентабельности товара в совокупности с динамикой снижения спроса говорит о необходимости ускорения оборачиваемости данной позиции с целью высвобождения оборотного капитала.

Соотношение уровня спроса и уровня рентабельности каждой ассортиментной единицы дает возможность сформировать такой экономический механизм мотивации персонала, который бы максимально эффективно способствовал ускорению реализации товара и, как следствие, ускорению оборачиваемости товарных запасов предприятия.

Для реализации данной задачи предложена сегментация товара по выбранным критериям (см. рис. 1). Такая сегментация позволяет разделить ассортимент предприятия на три категории:

– категория 1 – наиболее рентабельный товар с высоким и средним уровнем спроса. Данная категория не требует дополнительного экономического стимулирования, а следовательно, заработная плата персонала за реализацию такого

Спрос, %

Высокий	Категория 2	Категория 1	Категория 1
Средний	Категория 2	Категория 2	Категория 1
Низкий	Категория 3	Категория 2	Категория 1
	Низкий	Средний	Высокий

Рентабельность, %

Рис. 1. Сегментация товара

товара должна быть на стандартном, принятом на предприятии, уровне;

– категория 2 – товар со стабильным спросом и уровнем рентабельности. В силу существующей вероятности постепенного снижения спроса и рентабельности появляется необходимость в дополнительном стимулировании. Рекомендуется использовать повышенную оплату реализации такого товара;

– категория 3 – «зависший» товар. Спрос и рентабельность находятся на низком уровне. Уровень оборачиваемости предельно низок. Оборотный капитал, авансированный в данную категорию товара, неликвиден. Рекомендуется применить максимально возможную оплату труда персонала для ускорения реализации такой категории товара.

Таким образом, предлагается разделение товарных запасов предприятия на отдельные сегменты в зависимости от уровня спроса и рентабельности с различной оплатой труда. Для практического использования данной модели необходимо определить способ расчета выбранных критериев с тем, чтобы определить категорию товара. Предлагается осуществлять расчет следующим образом:

1-й критерий – уровень спроса. Методика определения интервалов значений данного показателя такова:

– высокий спрос. Количественная оценка данного показателя недопустима в силу постоянного колебания объемов продаж. Поэтому рассчитывается доля продаж анализируемого товара, которая для попадания в интервал высокого спроса должна быть больше или равна 1% от общих продаж товара за анализируемый период. (В задачу данной статьи не входит обоснование пороговых значений интервалов показателей);

– средний спрос. В данный сегмент попадают такие товарные позиции, доля продаж которых в анализируемый период находится в промежутке от 0,25% до 1%;

– низкий спрос. Соответствует тем товарным позициям, доля продаж которых ниже 0,25%.

2-й критерій – рівень рентабельності капітала. Інтервали значень даного показателя визначаються наступним чином:

– високий рівень рентабельності. Для визначення верхнього порогового значення даного показателя приймається рівень середньої рентабельності по галузі. В даному прикладі верхнє порогове значення показателя приймаємо більше або рівним 30%;

– середній рівень рентабельності. Даний сегмент містить товарні позиції, показателі рентабельності яких належать до інтервалу від 3% до 30%;

– низький рівень рентабельності відповідає товарним позиціям, величина показателя рентабельності яких нижче 3%.

В таблиці 1 представлено приклад розрахунку категорії товару на основі наведеної вище сегментації. Низькі значення рівня попиту обумовлені широким асортиментним рядом підприємств (більше 1000 найменувань товару). Категорії попиту і рентабельності визначаються відповідно до встановлених інтервальних значень. Ітогова категорія товару визначається на основі двох критеріїв відповідно до прийнятої сегментації, представленої на рис. 1.

Таблиця 1

Приклад розрахунку категорії товару

Товар	Себе-стої-мость, грн	Кількість продаж за вибраний період, шт	Доля продаж в загальному кількості	Категорія попиту	Ціна, грн	Рентабельність капітала	Категорія рентабельності	Ітогова категорія товару
Товар 1	293	201	0,044	високий	386	0,32	високий	1
Товар 2	3040	53	0,012	високий	3368	0,11	середній	1
Товар 3	1592	37	0,008	середній	1952	0,23	середній	2
Товар 4	307	30	0,007	середній	368	0,20	середній	2
Товар 5	849	20	0,004	середній	968	0,14	середній	2
Товар 6	3015	11	0,002	низький	3557	0,18	середній	2
Товар 7	1227	6	0,001	низький	1447	0,18	середній	2
Товар 8	2628	3	0,001	низький	1745	-0,34	низький	3
Товар 9	571	2	0,000	низький	690	0,21	середній	2
Товар 10	1488	1	0,000	низький	968	-0,35	низький	3

Разделение товарного ассортимента на сегменты позволяет предприятию применять различные уровни оплаты труда в зависимости от итоговой категории товара, а следовательно, полностью задействовать экономический механизм материального стимулирования персонала для ускорения реализации товарных запасов предприятия и высвобождения оборотного капитала. Данная сегментация позволяет также анализировать динамику изменения итоговой категории товара, оценивать перспективы, возможности высвобождения оборотного капитала, авансированного в конкретные товарные позиции.

Итоговым результатом становится ускорение оборачиваемости оборотного капитала, уменьшение потребности в оборотных средствах и повышение уровня ликвидности предприятия.

Список литературы

1. Радионов Р. А. Экономические механизмы, обеспечивающие ускорение оборачиваемости средств, вложенных в запасы предприятия / Р. А. Радионов // Финансовый менеджмент. – 2006. – № 4. – С. 11–25.
2. Фридман А. М. Экономика предприятий торговли и питания потребительского общества : учебник / А. М. Фридман. – 2-е изд. – М. : Изд.-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 624 с.

Резюме

Статтю присвячено проблемі підвищення оборотності сукупності оборотного капіталу на підприємствах сфери торгівлі. Автор запропонував розділення товарного асортименту на сегменти залежно від рівня попиту та рентабельності і впровадження різного рівня матеріального стимулювання персоналу для прискорення реалізації товарних запасів.

Summary

The article addresses the problem of increasing the working capital turnover in trade enterprises. The author suggests dividing the assortment of goods into segments depending on the demand and profitability level and the implementation of different standards of material encouragement of the personnel for increasing the goods stock selling.