

## УПРАВУВАЊЕ СО ЗАЛИХИ – КЛУЧ ЗА УСПЕШНО ДЕЛОВНО РАБОТЕЊЕ

**Проф. д-р Благлица Колева<sup>1</sup>, Сања Велкакова<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[blagica.koleva@ugd.edu.mk](mailto:blagica.koleva@ugd.edu.mk)

<sup>2</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[sanja.083571@student.ugd.edu.mk](mailto:sanja.083571@student.ugd.edu.mk)

**Апстракт.** Во фокусот на овој труд е управувањето со залихите кое директно влијаат на подобрување на ефикасноста и зголемување на ефективноста на компанијата. Менаџментот е заинтересиран за залихите и затоа ги планира и контролира. Поради тоа, потребен е ажурен систем на нивна евиденција. Со вистинска стратегија и алатки за управување со залихите, се оптимизира нивото на залиха во магацинот. Порастот на вредноста на неконкурентни залихи е сигнал за лошо работење и потенцијална загуба. Менаџментот треба постојано да го анализира нивото на залихи, како на залихите кои се чуваат како предмети за работа, исто така и на залихите на готовите производи и стоки, со цел да ги намали или избегне финансиските расходи од нивно непотребно чување. Одржувањето на вистински потребното ниво на залихи, има големо влијание на успешноста кај сите бизниси, независно од големината.

**Клучни зборови:** залихи, менаџирање, систем, евиденција, ниво, големина.

## INVENTORY MANAGEMENT - KEY TO SUCCESSFUL BUSINESS OPERATION

**Prof. Dr. Blagica Koleva,<sup>1</sup> Sanja Velkakov<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Faculty of Economics, University “Goce Delchev”, Stip  
[blagica.koleva@ugd.edu.mk](mailto:blagica.koleva@ugd.edu.mk)

<sup>2</sup>Faculty of Economics, University “Goce Delchev”, Stip  
[sanja.083571@student.ugd.edu.mk](mailto:sanja.083571@student.ugd.edu.mk)

**Abstract.** The focus of this paper is inventory management which directly affects the improvement of efficiency and increase the effectiveness of the company. Management is interested in stocks and therefore plans and controls them. Therefore, an up-to-date system of their records is required. With the right inventory management strategy and tools, the stock level in the warehouse is optimized. An increase in the value of non-competitive stocks is a signal of poor performance and potential loss. Management should constantly analyze the level of inventories, both of inventories held as items of work and of inventories of finished products and goods, in order to reduce or avoid the financial costs of their unnecessary storage. Maintaining the right level of inventory has a huge impact on the success of all businesses, regardless of size.

**Key words:** inventory, management, system, records, level, size.

### 1. Вовед

Управувањето со залихите претставува процес преку којшто се постигнува правилно анализирање и планирање на количината на потребните стоки за да се задоволи побарувачката на пазарот, а притоа да се постигне оптимално ниво на вложени материјални средства.

Чувањето залихи за повеќето типови стоки е повеќе од неопходно, земајќи предвид дека нивното производство и потрошувачка не се секогаш синхронизирани. Имајќи предвид дека залихите претставуваат составен и клучен сегмент во рамките на определен деловен субјект, во овој дипломски труд се прави напор да се презентира важноста на залихите и управувањето со нив. Менаџирањето на залихите во деловните субјекти не претставува едноставен систем, туку, напротив, тоа е една комплексна проблематика што се темели врз претходно избрани и дефинирани методи што ја наметнуваат потребата од детална анализа и испитувања за одржување и определување на потребната количина залихи. Без разлика за каков бизнис се работи, управувањето со залихите претставува систем што бара најголемо вложување средства.

## **2. Негативности од држење залихи на сировини и материјали, резервни делови, ситен инвентар**

Залихите се значаен сегмент на средствата на деловниот субјект и затоа од голема важност е нивната точна евиденција, вреднување и трошење.

Согласно МСС 2, залихите се дефинираат како средства<sup>1</sup>:

- што се чуваат за продажба во редовниот тек на работењето;
- во процесот на производство наменето за продажба;
- во вид на сировини или помошни материјали што ќе бидат потрошени во процесот на производство или обезбедувањето услуги.

Имено, држењето залихи на сировини и материјали, резервни делови, ситен инвентар и сл., има и свои негативности, и тоа:

1. *Трошок.* Без оглед дали се работи за производствено, услужно друштво или за трговија, секое од нив мора да држи определени залихи. Тоа се сировини, материјали, резервни делови, готови производи. Секоја залиха со себе носи трошоци;
2. *Врзување финансии.* Држењето залихи значи врзување финансии што би можеле да се употребат за други цели. Парите претставуваат крвоток за секоја компанија, а со големите залихи се загрозува крвотокот;
3. *Магаџински простор.* Потребно е да се обезбеди магаџински простор. Доколку компанијата нема магаџински простор, треба да го изнајми, што претставува дополнителен трошок. Магаџинскиот простор мора да поседува пропишани димензии и да биде соодветно изграден за да не дојде до оштетување на залихите. Магаџинскиот простор треба да биде обезбеден за да не може да дојде лесно до крадење на стоките;
4. *Елементарни непогоди.* Залихите можат да бидат загрозени и како резултат на елементарни непогоди (земјотреси, поплави, пожари, оштетување при транспорт, влијание од штетници, итн.). На пазарот може да се јави иста стока по пониски цени, стоката може да излезе од мода, може да ѝ помине рокот на траење и низа други негативности.

## **3. Услови од кои зависи висината на залихите**

- Опсег на производството, односно договорена испорака на стоката за купувачите (ако станува збор за продавница);
- Трошоци за држење на залихите;
- Број на складишта во дистрибутивната мрежа;
- Услови за складирање (состојба на складишната зграда и опремата) и стручност на вработените во магаџинот;

<sup>1</sup> Службен весник на Република Македонија. (2004). Меѓународни стандарди за финансиско известување, бр. 94.

- Услови за транспорт (квантитет и квалитет на транспортните средства, вработени и на патна мрежа);
- Услови на домашниот и на странските пазари;
- Зачестеност на нарачките;
- Карактеристики на складираната стока;
- Каматна стапка за кредитирање на обртните средства.

#### **4. Системи за евидентирање на залихите**

Во разграничувањето на трошоците на продадени добра и вредноста на залихите расположливи за продажба, сметководителите имаат на располагање два алтернативни системи за прибавување на релевантни информации. Тие се: периодичен систем и перманентен систем на евидентирање залихи.

##### **4.1. Периодичен систем на евидентирање залихи**

Периодичен систем подразбира ажурирање на контото залихи само на крајот на периодот, со цел изразување на количината и вредноста на залихите расположливи за продажба од една, и пресметување на трошоците на продадени добра, од друга страна. Овој систем не бара континуирано ажурирање на контото залихи. Вредноста на набавените стоки се евидентира на времено konto за набавки. Во времето на продажба се книжат приходите, но не и трошоците на продадените добра. На крајот на годината се спроведува физички попис на залихите со броење на количеството стоки, расположливи за продажба.

Вредноста на стоките расположливи за продажба се пресметува со поврзување на изброени количества со поединечната цена за секоја ставка од залихите. Вредноста на стоките расположливи за продажба, понатаму се користи како основа за пресметување на трошоците на продадените добра. Следниот чекор се состои во коригирање на контото Залихи од кое се очекува да ги рефлектира износите пресметани со физичкото попишување на залихите. Периодичниот систем на евидентирање залихи најчесто го користат деловните ентитети кои продаваат стоки во широк асортиман со мала поединечна цена, кај кои континуираното физичко попишување на залихите консумира време и обично се спроведува еднаш на крајот на годината.

##### **4.2. Перманентен систем на евидентирање залихи**

Перманентниот систем на евидентирање на залихите води континуирана евиденција на износот на расположливи залихи. Перманентниот систем ги кумулира вредностите на набавените стоки на контото залихи, од кој износ по спроведена продажба ги одзема трошоците на продадените добра. Примената на перманентниот систем за евидентирање на залихи овозможува во секое време врз основа на салдото на контото Залихи да се утврди вредноста на стоките расположливи за продажба. Овој систем со помош на контото Трошоци на продадени добра, овозможува перманентен увид во износот на трошоците на продадените добра. Во минатото, поточно пред користењето на компјутерите во сметководството на претпријатијата, привилегиите од користењето на перманентниот систем на евидентирање на залихите биле резервирани само за претпријатијата со мал број дневни продажби, како што се салоните за продажба на автомобили, и сл.

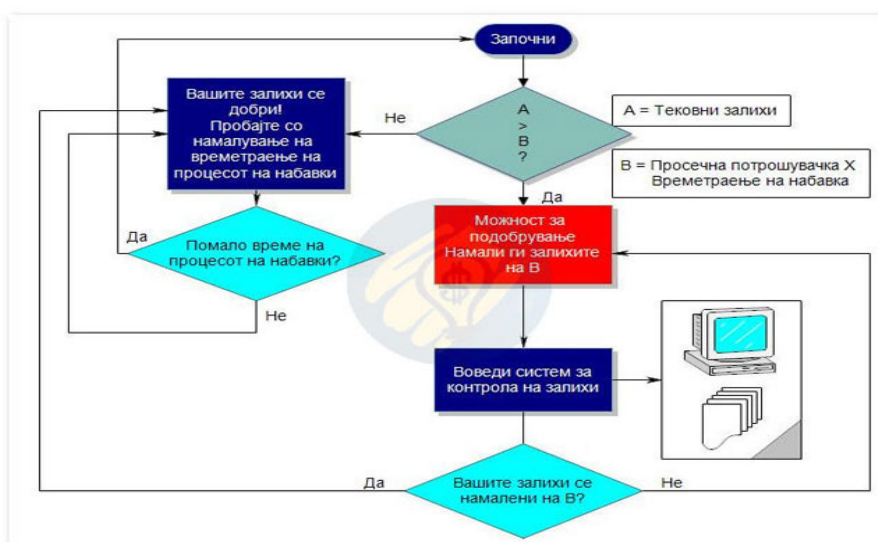
Денес, во ерата на информации, кога компјутерските технологии се навлезени во сите сегменти од работењето на современите деловни претпријатија, драстично е зголемена примената на периодичниот систем на евидентирање на залихите. Широката примена на овој систем, меѓу другото, се должи на благовремените информации за состојбите на залихите и трошоците на продадените добра кои во секој момент им ги нуди на менаџерите, а со тоа им помага во донесувањето на бројните деловни одлуки.

## 5. Процес на управување со залихи

Управувањето со залихите претставува една многу значајна активност. Притоа, мора да се има предвид дека капиталот инвестиран во залихи мора да конкурира со другите можности за инвестирање кои се на располагање на компанијата, како и тоа дека трошоците за чување залихи можат да претставуваат значајни трошоци во вршењето на бизнис.

Менаџментот мора да знае колку изнесуваат трошоците за чување залихи за да може да донесе квалитетни и правилни одлуки за тоа каков ќе биде дизајнот на логистичкиот систем, нивоата на услуги што ќе ги добијат потрошувачите, потребниот број и локацијата на дистрибутивните центри, нивоата на залихи и нивното сместување, начините на транспортирање, производствената програма и минимумот на производство. Почестата порачка на помали количини ќе го намали вложувањата во залихи, но секако ќе резултира со повисоки трошоци за порачката и повисоки транспортни трошоци.

На Графиконот е прикажан еден поедноставен систем за контрола и управување со залихите и континуирано подобрување на истиот.



Слика 1: Дијаграм на тек за управување со залихи

Figure 1: Inventory flow chart

Извор: <http://www.pretpriemac.com/upravuvanje-zalihi/>

Source: <http://www.pretpriemac.com/upravuvanje-zalihi/>

Доколку тековните залихи се поголеми од просечната потрошувачка во одреден временски период помножена со времетраење на процесот на нова набавка, постои можност за подобрување на нивото на залихите. На пример, просечната дневна потрошувачка е 10 парчиња, а процесот на набавка трае 3 дена. Во една ваква состојба, теоретски ќе мора да имаме 30 парчиња на залиха. Доколку имаме 50, значи дека имаме 20 парчиња повеќе, што претставува можност за подобрување.

Ова подобрување се изведува преку воведување систем за контрола на залихите и намалување на истите на нивото на просечната потрошувачка во одреден временски период помножена со времетраење на процесот на нова набавка. На нивото на залихи влијае и времетраењето на процесот на нарачката. Овој временски период од нарачката до пристигнување на стоката може да зависи од бизнисот и од снабдувачите. Откога ќе се намали нивото на залихи, се преминува на процесот на намалување на времетраењето на нарачките, а потоа повторно се започнува истиот циклус.

## 6. Предности од оптимални залихи

Во едно претпријатие залихите можат да бидат преголеми, премали или оптимални. Целта на системот за управување со залихи е тие да се одржуваат на оптимално ниво. Оптимално ниво на залихи е таа количина на залихи која ќе биде најекономична (со најмалку трошоци), а од друга страна ќе обезбеди непречено функционирање на работата на бизнисот.

Оптималните залихи ги имаат следниве предности:

- Помалку врзани пари во данок;
- Помалку врзани пари кај снабдувачи;
- Помали трошоци за магацин;
- Помали трошоци за осигурување;
- Помала веројатност за застарување на производите што ги има на залиха;
- Оптимално ниво на нарачки и постојано одобрување на времетраењето на нарачките;
- Нема да се изгубат потрошувачите, бидејќи во секој момент ќе биде задоволена нивната потреба;
- Добивање на количински попусти;
- Помали транспортни трошоци.

Оптималното управување на залихите е од голема важност за ефикасно работење на претпријатијата од сите индустриски гранки. Залихите претставуваат еден од најскапите видови на средства на претпријатието, учествувајќи со повеќе од 50 % во вкупниот инвестиран капитал. Несоодветното управување со залихите предизвикува негативни последици, особено високи трошоци и големи загуби во добивката на претпријатијата од сите индустриски гранки<sup>2</sup>. Преголеми залихи ги прекриваат проблемите во другата аспекти на бизнисот. На пример, преголеми залихи го покриваат проблемот во системот на набавка (синцирот на набавка), го покриваат проблемот со „шкарт“ кај производствените претпријатија. Со оптимално ниво на залихи ќе се овозможи овие проблеми да излезат на виделина и да се решаваат, а од друга страна ќе се овозможи постојано подобрување на севкупните бизнис процеси.

## 7. Финансиски аспекти на политиката на залихи

Залихите претставуваат значаен дел од средствата на фирмата. Како резултат на тоа, прекумерно ниво на залихи може да ја намали профитабилноста на два начини:

1. *Се редуцира нето добивката* заради трошоците поврзани со чување залихи како што се: осигурување, сместување, застарување, расипување и трошоци за камати, доколку компанијата позајми пари, особено ако со тие пари ги финансира залихите;
2. *Вкупните средства растат* во износ на инвестицијата во залихите, со што се намалува обртот. Ова резултира со редукција на повратокот на средства и повратокот на нето вредноста<sup>3</sup>.

Теоријата за управувањето со залихите, во основа, се занимава со два вида одлуки, и тоа: определување на оптималните количини на нарачки и определување на оптималното време за нарачка.

За да се создаде стабилна работна средина, менаџерите треба да обезбедат долгорочни бизнис партнери, чии потреби ќе треба навреме и професионално да ги задоволуваат. Правилните методи и модели за управување со залихите, пак, придонесуваат за зголемување на брзината, точноста, одговорноста и мобилноста на операциите и процесите што се јавуваат во текот на работењето на компанијата.

<sup>2</sup> Dukic G, Dukic D, Sesar M. Inventory management, pp. 262-270.

<sup>3</sup> Нето вредност е разликата меѓу вкупната актива и вкупната пасива.

## 8. Цели на управувањето со залихите

Главна и основна цел на управувањето со залихите е тие да се одржат на соодветно ниво. Токму затоа, менаџментот често треба да бара решенија за следниве конфликтни цели:

1. Да ги одржува залихите на потребното ниво за да има континуитет во производството и продажбата на производот. Тоа значи да се осигура точната количина на залиха што е потребна за производство и трговија. Имено, преголемата количина залихи може да предизвика застареност на стоките, така што тие не ќе можат да се продадат на пазарот, а недостатокот на залихи може да произведе застој во производството;
2. Да ја намали инвестицијата во залихи на минимално ниво, сè со цел да се зголеми профитабилноста. Оваа цел, главно, се постигнува со одржување оптимално ниво на залихи во рамките на деловниот субјект, при што тој може да има корисности на две нивоа: прво, средствата не се затвораат во неактивни залихи, туку можат да се инвестираат во друга област, така што ќе се направи нивен обрт; и второ, ќе се намалат трошоците за складирање и одржување на залихите.

## 9. Традиционален или модел на економична количина на набавки

Традиционалниот или економичниот модел за управување со залихи EOQ (eng. Economic Order Quantity), всушност, претставува класична техника за оптимизација на залихите. Овој модел е поставен уште во 1915 година од страна на Ф. Харис (F. Harris) и се дефинира како оптимална количина на набавка со којашто се минимизираат вкупните варијабилни трошоци при набавката и одржувањето на залихите. Целта на овој модел е трошоците за набавка, испорака, складирање и залихи да се сведат на минимум.

Овој модел е статичен и многу едноставен, а се темели на следниве претпоставки:

- Побарувачката на стоки е рамномерна и однапред позната;
- Стоката се набавува веднаш по завршувањето на залихата, таа пристигнува навреме и се набавува во еднакви временски интервали;
- Не се земаат предвид никакви рестрикции (на пример, големината на складиште, расположливи финансиски ресурси, и сл.).

## 10. Just in time моделот (JIT)

Моделот JIT („Точно на време“) се одликува со следниве карактеристики:

- производство по нарачка;
- производство на мали серии на производи;
- производство со „нула грешки“;
- производство за коешто е потребен најкраток временски период;
- производство без складирање;
- производство без залиха (готови производи);
- низок процент на вложен капитал;
- низок процент на трошоци;
- високо искористување на капацитетот на работната сила.

За правилно и целосно остварување на овој модел, односно за да се знае кога треба да се обнови залихата, потребно е да се знае што бара пазарот (информации коишто се добиваат со следење и истражување на пазарот, прецизно планирање на производството, како и постојано усовршување на процесот на производство). Целта на овој модел „Точно на време“, е да се добие рентабилност.

Карактеристиките на рентабилното производство, главно, се:

- ниско ниво на вложен капитал;
- ниски трошоци;
- високо користење на капацитетот.



Моделот ЈИТ е инспириран од едноставниот систем на пополнување, што се користи во големите самоуслужни објекти, каде купувачот може да избере производ директно од полиците. За да се одржи системот функционален, полиците секогаш мора да бидат полни. Стоката којашто ќе се потроши се набавува по желба на нарачателот, под услов на моментална испорака. Во врска со тој услов, голем број ЈИТ системи акцентот го ставаат врз краткото, конзистентно време на испорака.

### **11. Системот заснован врз активности (Activity Based Costing)**

Системот заснован врз активности (Activity Based Costing) презентира посоефицициран метод за алокација на општите трошоци на производството, што резултира во поверодостојни информации за цената на чинење по единица производ, како последица на примената на посоедветна техника за алокација на општите трошоци која повеќе се фокусира на аутпутите од процесите и активностите, отколку на трошењето на ресурсите. Овие информации претставуваат основа за управувањето засновано врз активности (ABM – Activity Based Management). На тој начин, ABC системот обезбедува поквалитетни деловни одлуки и стратешко одлучување како основа за долгорочна ориентација на компанијата.

Суштината на овој систем се состои во намалувањето на трошоците, односно преземање мерки пред започнувањето на производствениот процес. Целниот трошок го претставува прифатливиот износ на трошоци што може да биде создаден при изработката на еден производ, а сепак да се заработи посакуваниот профит од тој производ<sup>4</sup>. Овој систем, ако добро се постави и се имплементира, може да ја зацврсти конкурентската позиција на компанијата, подобрувајќи го квалитетот со истовремено намалување на трошоците.

### **12. Топ пет карактеристики за успешно менаџирање на залихи**

Според истражувањето спроведено од страна на Software Advice, петте најбарани карактеристики за управување со залихи кои треба да се поседуваат се:

1. *Основна контрола на залихите* - Ова значи поседување на систематски начин за вистинско управување и контрола на залихите во сите продажни канали. Многу често, новите бизниси работат со табеларни пресметки, каде што формулите знаат да потфрлат, па затоа вработените треба да вложуваат поголем мануелен напор за да направат корекција. Компаниите не се секогаш свесни за системите кои постојат и се наменети да ги решат нивните растечки потреби;
2. *Баркодирање и скенирање* - Потребно е нарачките да се обработат и испорачат ефикасно. Кај малопродажните компании кои обработуваат поголем обем на нарачки, се јавува голема потреба од воведување баркодирање и скенирање во процесот на прием, пакување и испорака;
3. *Прогноза на побарувачката* - Добрата прогноза на побарувачката е клучна во планирањето на нарачките. Способноста да навлезете во атрибутите на продажбата, како што се големина, боја, мирис или материјал, дава суштински информации кои ќе помогнат околу потребната залиха и донесувањето подобра одлука за тоа што и колку да се купи;
4. *Сметководствена интеграција* - Иако сметководствениот систем не може да ја врши работата на специјализиран систем за управување со нарачки и залихи, сепак е неопходен во водењето успешен бизнис. Директната интеграција на сметководствен пакет во системот за управување со залихи прави огромна разлика и овозможува брз увид во главната книга и полесно следење на сите други деловни трошоци;

<sup>4</sup> Витанова Г. (2008). Практикум за менаџерско сметководство. Економски факултет – Прилеп, стр. 101.

5. *Акции* - Многу трговски компании во својата понуда имаат акциски комплети за одредени производи, што значи дека производот за продажба не е еден производ, туку комбинација на производи што се продаваат како комплет или пакет, како што е кошница или сет производи. Управувањето со залихите на овие типови на производи е посложено. Со квалитетен софтвер за управување со залихи кој поддржува акциски производи, може многу лесно да се пресмета колку комплети може да се направат, кои производи треба да се нарачаат.

### 13. Софтвер УСУ за управување со залихи

Ефективноста на дигиталното управување е јасна. Акциите се строго каталогизирани, секое дејство на корисникот може да се следи во реално време, како и тековните залихи, движењето на тековите на стоки, нивото на обемот на работа на претпријатието, показателите за профит и расходи. Поставувањето на стоки и нивното последователно пребарување без добро организирано складирање на адреси, може да стане вистински проблем дури и за мала компанија за складирање, па затоа е исклучително важно да се реши прашањето за автоматизација на овој аспект. Софтверот УСУ за управување со стоки, овозможува спроведување на програмата за електронски попис, а исто така отвора нови можности, ги намалува трошоците за ресурси и ги зголемува профитите.

The screenshot shows the USU software interface with a sidebar menu on the left and a main data table. The sidebar includes sections like 'Модули' (Modules) with sub-items like 'Клиенти', 'Пари', 'Чувај', 'Баранја', 'Ивентар', 'Продажба', 'Производ', 'Директориуми', and 'Извештаи'. The main table displays sales orders with columns for 'Лична карта', 'Статус', 'Датум на продажба', 'Продавач', 'Клиент', 'Да плати', 'Платено', and 'Долг'. Below the table, there are buttons for 'Список на продажба' and 'Плаќања', and another table showing product details for '10027 Некој производ 1, ЕЕЗ'.

Лична карта	Статус	Датум на продажба	Продавач	Клиент	Да плати	Платено	Долг
130467	Без долг	26.06.2020	Вработен 2	Клиент 1	1 000.00	1 000.00	0.00
130468	Долг	26.06.2020	Вработен 1	Клиент 2	4 500.00	4 100.00	400.00
130469	Резервирани	26.06.2020	Вработен 1	Клиент 3	4 050.00	4 050.00	0.00
130472	Без долг	01.07.2020	Вработен 2	Клиент 2	2 900.00	2 900.00	0.00
130473	Врати се	01.07.2020	Вработен 2	Клиент 2	-1 100.00	-1 100.00	0.00
Σ					12 025.00	11 626.00	399.00

Производ	Износ	Цена	Збир
10027 Некој производ 1, ЕЕЗ	1.000	1 000.00	1 000.00

Слика 2: Софтвер УСУ

Figure 2: USU Software

Извор: [http://usu.kz/langs/mk/storage/program\\_for\\_warehouse.php](http://usu.kz/langs/mk/storage/program_for_warehouse.php)

Source: [http://usu.kz/langs/mk/storage/program\\_for\\_warehouse.php](http://usu.kz/langs/mk/storage/program_for_warehouse.php)

Со помош на висококвалитетниот и достапен софтвер УСУ, сите задачи стануваат автоматизирани и брзи. Со софтверот УСУ, инвентарот на компанијата секогаш ќе биде безбеден додека стоката е под контрола и правилно управувана. Ова заштедува ресурси на работна сила и овозможува побрзо постигнување успех.

### 14. Нов принцип на управување со залихи - Lean retail

Принципот „Lean retail“ претставува комбинација од ниски залихи и нивно често обновување (дополнување). Тоа е деловна практика, која бара примена на современи технологии (баркодови, електронска размена на податоци и современи дистрибутивни центри, а во поново време и радиофреквентна идентификација – РФИД) и потпирање на филозофијата „Токму навреме“ во управувањето со залихите.



Компаниите што го прифатија тој принцип, држат многу помалку залихи за да ја поддржат дневната продажба, а потребни им се и помалку денови за да ги остварат приходите од нивна продажба. Тоа не само што ги редуцира трошоците, туку и драматично влијае на способноста на компанијата да одговори на промените во синџирот на снабдување. Искуствата на консултантската куќа „Мекинзи и компани“ покажуваат дека примената на принципот „Lean“ придонесува за намалување на нивото на залихите за 10 до 30 %, зголемување на продажбата за околу 10 %, како и за редукција од 10 % на ситуациите во продавницата да нема производ што купувачите го бараат и сакаат да го купат.

Стабилната редукција на залихите е најобјективниот начин да се воочи подобрувањето од „Lean“ во една компанија. Во таа насока, „Волмарт“ е светскиот шампион во примената на таа бизнис-филозофија. Коефициентот на обрт на залихите, кој во 1990 година имал вредност од 4,1 %, во 2005 година се зголемил на 7,6 %. Ова значи подобрување по стапка од 3,1 % годишно, во период од 15 години. Со воведувањето на технологијата радиофреквентна идентификација - РФИД, обртот се зголемил на 10. Од 2007 до 2011 година, вкупните залихи на „Волмарт“ имаат обрт од 11 до 12 пати годишно. Лесно може да се анализира и влијанието на „Lean retail“ на времето на траење на обртот на залихите, односно бројот на денови во кои тие се врзани за компанијата. Со коефициент на обрт на залихите од 4,1, времето е околу 90 дена, а со порастот на коефициентот на 7,6, се намалува на 48 дена. Тоа покажува дека е потребно речиси двојно помалку време за залихите да се вратат во почетниот, паричен облик. Со коефициентот на обрт, времето се крати на еден месец, што недвосмислено има позитивно влијание на ликвидноста и на солвентноста на компанијата.

Коефициентот на обрт се зголемува по две основи. Прво, „Lean retail“ води кон пораст на продажбата и следствено, кон пораст и на приходите од продажбата и, второ, таа обезбедува намалување на просечните залихи. Со оглед на тоа што залихите најнепосредно се поврзани со приходите, забрзувањето на нивниот обрт резултира со зголемен приход и со побрзо ослободување на готовината, која секојдневно е потребна за плаќање на краткорочните и на долгорочните обврски. Сумирано: побрзиот обрт на залихите резултира со поголема ликвидност и солвентност на компанијата, додека посредно, има и позитивно влијание на зголемувањето на профитабилноста.

### **Заклучок**

Суштината во управувањето со залихите се состои во креирање на соодветна политика, стратегија и методи коишто ќе овозможат ефикасно управување со залихите. Приоритетна важност на финансиското управување со залихите произлегува од фактот што во овој дел од обртните средства, во голем број претпријатија, се ангажирани големи износи на финансиски вложувања. Во тој контекст, основна задача на успешното управување со залихите претставува изборот на соодветни залихи, нивни цени и други физички и комерцијални карактеристики на временски период во којшто треба да се вршат набавките и рационализацијата на трошоците во врска со залихите.

### **Користена литература:**

1. Витанова, Г. (2008). Практикум за менаџерско сметководство. Економски факултет – Прилеп;
2. Русевски, Т., Јаневски, Љ. и Твртовиќ, С. П. (2013). Финансиско сметководство, Скопје;
3. Русевски, Т., Недев, Б., Божиновска, З., Јаневски, Љ. и Миновски, З. (2004). Вовед во сметководство, Скопје;
4. Марковски, С. и Недев, Б. (2013). Сметководство на менаџментот, Скопје;
5. Службен весник на Република Македонија (2004). Меѓународни стандарди за финансиско известување. Бр. 94;

6. Barković, D., et.al. (1986). Odlučivanje u marketingu, Informator, Zagreb;
7. Bauman, W. (1959). Economic Dynamics, New York;
8. Dukic, G., Dukic, D., i Sesar, M. Inventory management, pp. 262-270;
9. Jayanta, K. Bandyopadhyay and Karen Coppens (2005). International Journal of Quality & Productivity Management, volume 5, No. 1.
10. Max Muller, Essentials of Inventory Management;
11. McNeil, A. J., Frey, R. i Embrechts, P. (2005). Quantitative Risk Management: Concepts, Techniques, and Tools, Princeton University Press, New York;
12. Raman, A., DeHoratius, N., Ton, Z. (2001): Execution: The Missing Link in Retail Operations, California Management Review;
13. Zlatković, Ž. Barac, N. (1994). Poslovna logistika, Prosveta, Niš.