

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Досліджуються підходи до формування стратегії управління запасами. Зважаючи на сучасні виклики економіки визначені мета й основні завдання стратегії управління запасами. Запропоновано власний підхід до формування стратегії управління запасами на рівні національної економіки.

Ключові слова: стратегія управління запасами, оборотний капітал, грошові кошти, економічна система.

Постановка проблеми. Сучасні економічні умови диктують суб'єктам господарювання все жорсткіші правила конкурентної боротьби на ринку, змушують шукати нові ефективні механізми управління виробничими процесами, фінансовими і матеріальними ресурсами. Одним із найважливіших факторів підвищення конкурентоспроможності й успішного функціонування багатьох галузей є саме управління запасами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У розвинених країнах корпорації вкладають у середньому 20-25 % своїх активів у товарно-матеріальні запаси; торговельні корпорації, які організовують роздрібний товарообіг – близько 40 % [1, с. 388].

Структура товарно-матеріальних запасів визначається галузевими особливостями суб'єктів господарювання. При цьому товарно-матеріальні запаси виокремлюються у три основні групи: запаси, що накопичуються до виробничого процесу, сировина, напівфабрикати (pre-production inventory); незавершене виробництво (in-progress inventory); запаси готової продукції (finished goods inventory).

Обсяг грошових коштів, вкладених у товарно-матеріальні запаси, визначається різними чинниками, зокрема: обсягом планованої реалізації, особливостями виробленої продукції, сезонністю, портфелем замовлень та ін. Тому важливою складовою управління товарно-матеріальними запасами є визначення відповідних обсягів, що зумовлюються фактичними обсягами реалізації продукції, особливостями фінансування поточних запасів, виробничими можливостями, періодичністю отримання нових замовлень та їх сезонністю. Крім того, необхідно враховувати співвідношення обсягів неоплачених замовлень і закупівель для виконання нових з визначення термінів реалізації, які свідчать про доцільність збільшення залишків товарно-матеріальних запасів чи зміну практики закупівель.

Тому фінансові менеджери намагаються знизити до можливого мінімуму вкладення в

сировину та напівфабрикати, деякі фірми працюють «з коліс». Необхідний денний обсяг сировини і напівфабрикатів доставляється до початку робочого дня, щоб заощадити кошти, потрібні для зберігання запасів. Незавершене виробництво скорочується під впливом застосування нових технологій. Особлива увага приділяється статті «готова продукція». Товари, що користуються низьким попитом, можна реалізувати за нижчими цінами. Крім того, враховуються можливі ризики, пов'язані з труднощами збуту товарів модних, таких, що швидко псуються, вогнебезпечних, технічно застарілих.

Управління товарно-матеріальними запасами пов'язане з компромісом між витратами на їх утримання та прибутком від володіння, оскільки різні номенклатурні позиції запасів відрізняються за вартістю, доходністю та розмірами площ, які вони займають, що зумовлюється залежністю від обсягів запасів вартості їх зберігання, страхування від нещасних випадків та інших форс-мажорних обставин, псування, підвищення оподаткування, виробничих можливостей, кількості персоналу та кредитними відсотками для придбання товарно-матеріальних цінностей. Поряд з цим, збільшення обсягів запасів знижує ризик скорочення потенційних обсягів реалізації через відсутність товарів на складах та уповільнення виробництва, викликаного дефіцитом запасів.

Для економічного обґрунтування раціональних обсягів товарно-матеріальних цінностей на практиці застосовуються різні моделі (табл. 1).

Отже, враховуючи особливості динаміки та структури оборотних активів у запасах товарно-матеріальних цінностей суб'єктів господарювання України за видами економічної діяльності, які характеризуються їх нераціональним використанням, що супроводжується не виправданим зростанням матеріальних витрат і не відповідає зростанням результатів діяльності, розроблення заходів щодо оптимізації структури і раціоналізації їх використання доцільно базувати на результатах прогнозування їх потреби.

Основні моделі управління запасами [2; 3; 4]

Назва моделі	Переваги	Недоліки
Базова модель – EOQ (Economic order quantity)	Модель оптимального економічного розміру замовлення, який забезпечує мінімальну величину сумарних витрат і дає можливість мінімізувати видатки на зберігання запасу та допомагає визначити ефективну площу, необхідну для зберігання. Усе замовлення надходить одночасно.	Застосування на практиці обмежується тим, що витрати, пов'язані зі зберіганням продукції та витрати, пов'язані з транспортуванням партії продукції – в чистому вигляді відсутні.
Модель виробничого замовлення	Модель використовується, якщо запаси безперервно надходять і відновлюються через певний час, тобто вироби виготовляються та продаються одночасно.	Використання наведеної моделі неможливе, якщо інтенсивність споживання ресурсу зі складу не постійна та коливається близько свого середнього рівня.
Модель управління запасами з фіксованим розміром замовлення	Основним параметром цієї моделі є розмір замовлення, що має можливість визначити обсяг заповнення замовлення. Економія витрат на утримання запасів на складі за рахунок скорочення площ під запаси.	Необхідність здійснення постійного контролю наявності запасів на складі.
Модель з фіксованим інтервалом часу між замовленнями	Модель передбачає фіксацію інтервалу часу між замовленнями визначає момент, коли треба здійснити замовлення на заповнення запасу, та відсутність постійного контролю наявності запасів на складі.	Високий рівень максимального запасу, збільшення витрат на утримання запасів на складі за рахунок збільшення площ під запаси.
Модель з установленою періодичністю поповнення запасів до постійного рівня	Модель універсальна, містить елементи попередніх моделей, передбачає, що замовлення на матеріали здійснюються не тільки залежно від часу, а й з урахуванням точки замовлення, тобто дає можливість реагувати на значні коливання попиту на матеріали	Необхідність відстежувати рівень запасів. Вимагаються додаткові витрати на організацію постійного спостереження за станом величини запасів при повному виключенні недостачі матеріальних ресурсів для потреб логістичної системи.
Модель «мінімум-максимум»	У моделі замовлення виконуються не через кожен заданий інтервал часу, а тільки за умови, що запаси на складі у цей момент виявилися такими, що дорівнюють або менші від встановленого мінімального рівня.	Працює лише з двома рівнями запасів – мінімальним і максимальним.

Постановка завдання. Метою управління товарно-матеріальними запасами є розробка політики, за допомогою якої можна досягти оптимальних вкладень у товарно-матеріальні запаси [5, с. 251], рівень яких диференційований відповідно до видів господарювання економіки. Успішність управління товарно-матеріальними запасами полягає у мінімізації обсягів товарно-матеріальних запасів та сприяє зниженню витрат і підвищенню доходів.

Виклад основного матеріалу. Для підвищення ефективності управління запасами в умовах нестабільності зовнішнього середовища необхідна раціональна та збалансована стратегія управління запасами, яка би враховувала орієнтири довгострокового розвитку на основі підвищення ефективності процесу виробництва та реалізації товарів (рис. 1).

Перш за все, необхідно мінімізувати негативну складову накопичення запасів матеріально-технічних запасів, що визначається:

- консервуванням значних фінансових ресурсів, які могли бути використані на інші цілі;

- гальмуванням підвищення якості, оскільки зацікавленість у реалізації наявних запасів стримує закупівлі нових;

- ізолюванням ланки логістичного ланцюга і стадії бізнес-процесу;

- необхідністю витрат на утримання спеціально обладнаних приміщень та оплату праці спеціального персоналу;

- наявністю постійного ризику втрат у зв'язку з можливим псуванням або втратою продукції за іншими причинами.

Основні проблеми управління запасами вирізняються не лише галузями, вони є результатами багатьох складових, серед яких:

- значна кількість факторів, що впливають на обсяг замовлення: обсяг та ймовірна нерівномірність витрат, віддаленість постачальників, ресурсні обмеження, способи транспортування;

- різноманіття видів запасів: поточні, страхові, сезонні та ін.;

- значна кількість параметрів, за якими необхідно приймати рішення при управлінні запасами: обсяг замовлення, момент замовлення,

момент поставки, інтервал часу між замовленнями, обсяг страхового запасу та ін.;

- значна різноманітність систем контролю стану запасів, у тому числі системи періодичного контролю та системи безперервного контролю;
- хибність прогнозів, яка зростає у зв'язку з розвитком товарної пропозиції;

– збільшення часу виконання замовлень за різних обставин, зокрема через розміщення їх у віддалених зонах з дешевою робочою силою.

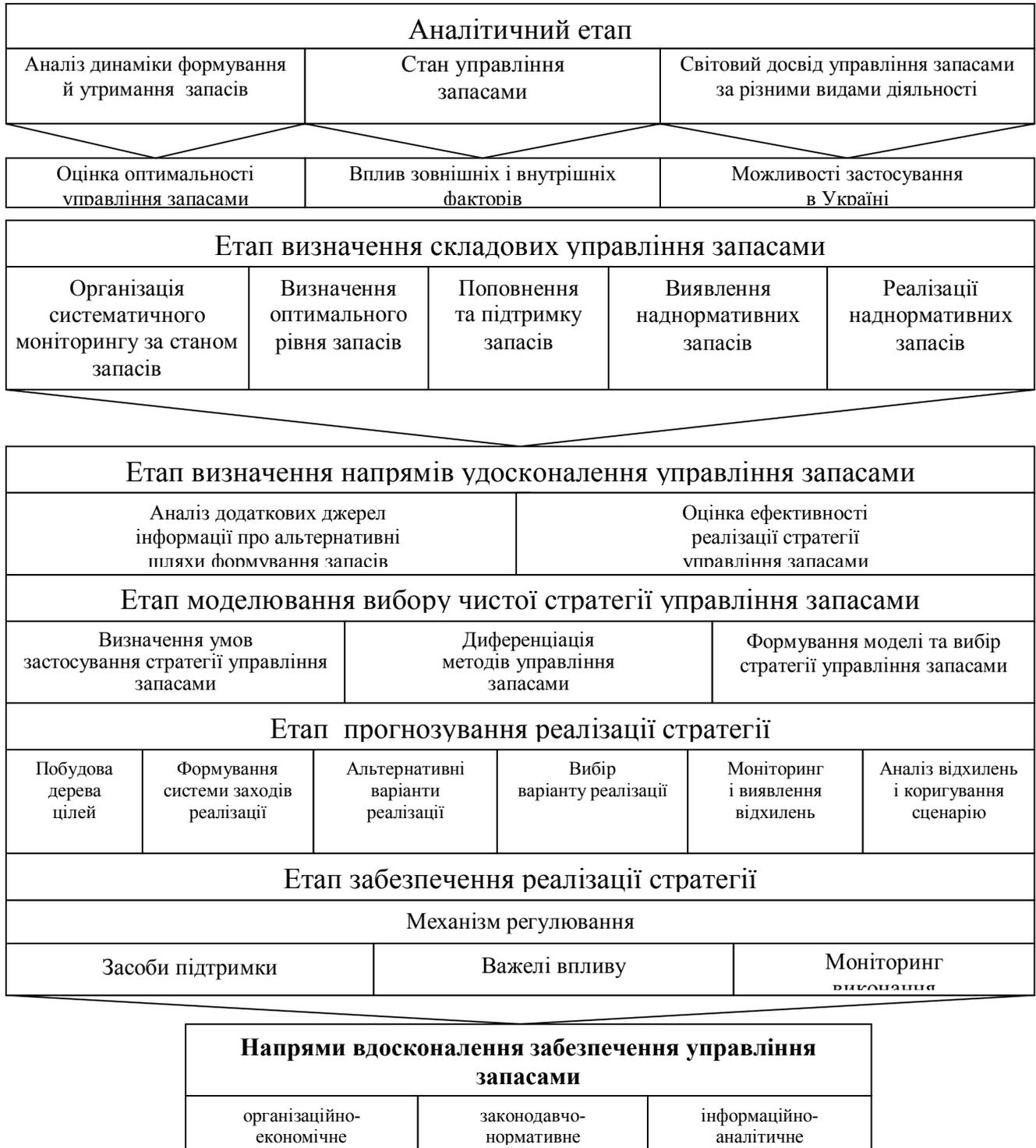


Рис. 1. Схема формування та реалізації стратегії управління запасами

Зниження витрат, пов'язаних з матеріально-технічним забезпеченням, – один із найбільш перспективних напрямів отримання економії у сфері матеріально-технічного забезпечення, яке досягається шляхом вироблення стратегії їх управління, що здійснює вплив практично на всі аспекти господарської діяльності підприємства.

Формування стратегії управління запасами з метою підвищення його ефективності доцільно здійснювати на основі поєднання традиційних та нових методів управління запасами з узгодженням з реалізацією загальної стратегії суб'єктів господарювання, оскільки запаси присутні протягом усього логістичного ланцюга та практично в усіх сферах обігу продукції.

Для підвищення ефективності управління запасами необхідні:

- організація систематичного моніторингу за станом запасів та підтримання їх оптимального розміру;
- визначення оптимального рівня запасів;
- поповнення та підтримка запасів на нормативно встановленому рівні;
- виявлення наднормативних запасів та причин їх утворення;
- розроблення політики та методів реалізації наднормативних запасів.

Важливими з проблем досягнення цих цілей є завдання: оптимізації складової витрат, пов'язаної зі зберіганням запасів сировини, готової продукції, та одночасне забезпечення безперебійного постачання виробництва або процесу збуту.

Отже, під стратегією управління запасами розумітимемо комплекс дій, спрямованих на формування та підтримку оптимального розміру запасів з урахуванням напрямів реалізації загальної стратегії суб'єктів господарювання.

У науковій літературі процес формування стратегії управління товарними запасами представлено такими етапами [6, с.198]: визначення цілей формування запасів; створення інформаційної бази управління запасами; аналіз стану й ефективності управління запасами; нормування запасів; планування обсягу запасів; експертиза розробленого плану формування запасів; оперативне регулювання та контроль стану запасів.

При розробці стратегії управління запасами також необхідно враховувати те, суб'єкт господарювання може мати широкий асортимент і номенклатуру запасів для яких доцільно використовувати різні за стратегії управління запасами, найпоширенішими з яких є: стратегія найбільшої обачності; стратегія додаткового резерву; стратегія відсотка від попиту.

Метою стратегії управління запасами є підтримка їх обсягів на такому рівні, який дозволить забезпечити безперервну діяльність при мінімальних витратах, – є важливим аспектом забезпечення ефективної діяльності

конкурентоспроможності та довгострокового планування розвитку.

При формуванні стратегії управління запасами потрібно чітко сформулювати критерії, за якими визначається ефективність, оптимальність, результативність. Але при визначенні значень планових критеріїв необхідно також враховувати дію факторів, які впливають на саме процес реалізації стратегії.

При цьому, ефективність стратегії управління запасами зумовлюється багатьма зовнішніми та внутрішніми факторами, врахування яких є необхідною передумовою для формування стратегії управління запасами та реалізації конкретних заходів.

Серед зовнішніх факторів, що впливають на формування стратегії управління запасами, доцільно виокремити:

- співвідношення між попитом і пропозицією;
- стійкість і ритмічність споживання продукції;
- ритмічність виробництва окремих видів продукції з асортиментного набору;
- стан пропозиції на ринку товарних ресурсів;
- сезонні коливання щодо виробництва та споживання продукції;
- умови кредитування, рівень очікуваної інфляції, особливості податкової політики держави;
- стан постачання ресурсів.

Для підвищення ефективності використання обігових коштів необхідно, перш за все, активно використовувати внутрішні фактори, основними серед яких є:

- місцезнаходження та спеціалізація суб'єкта господарювання; обсяг та структура товарообігу;
- стан складського господарства й організація комерційної роботи, фінансовий стан;
- кваліфікація й компетентність кадрів, які забезпечують організацію контролю за надходженням, реалізацією та залишками запасів.

При формуванні стратегії управління запасами необхідно враховувати цілі створення запасів у економічних системах, серед яких:

- підвищення ефективності виробництва: запаси дозволяють зменшити або ліквідувати простоювання технологічного устаткування, більш повно використовувати ресурс часу роботи устаткування, зменшити витрати виробництва, пов'язані зі створенням додаткових виробничих потужностей і т.ін.;
- забезпечення безперебійного задоволення попиту споживачів: запаси дозволяють компенсувати сезонні та випадкові коливання попиту, попередити можливі збої у постачанні;
- скорочення витрат, пов'язаних з придбанням матеріальних цінностей (за рахунок

оптових знижок) та їх транспортуванням (за рахунок ефективного використання вантажопідйомності рухомого складу);

– отримання економічної вигоди за рахунок формування запасів в умовах інфляції, дефіциту, у разі ажіотажного попиту на матеріальні цінності тощо.

Застосування будь-якої стратегії управління товарними запасами зумовлює необхідність формування політики управління запасами в рамках окремих напрямків розвитку, а ефективна комбінація логістичних стратегій ґрунтується на визначенні пріоритетів при управлінні товарними запасами.

Поряд з урахуванням цілей створення запасів у економічних системах не менш важливим при формуванні стратегії управління запасами є розуміння їх основних економічних функцій, які пов'язані з виявленням внутрішніх резервів підвищення ефективності використання оборотних активів, зокрема це стосується: раціональної організації виробничих запасів (ресурсозберігання, оптимального нормування, використання прямих тривалих господарських зв'язків); скорочення тривалості виробничого циклу та зниження виробничих витрат; ефективної організації обігу (вдосконалення системи розрахунків, раціональної організації збуту, наближення споживачів продукції до її виробників та ін.).

Не менш важливе і дослідження причин створення запасів, основними з яких: необхідність збільшення обсягів споживання при незначних обсягах поставок від партнерів; необхідність збільшення обсягів транспортування при виготовленні незначних обсягів продукції; неузгодження режимів роботи постачальника і споживача; компенсація збоїв у системі постачання матеріалів.

Загальна стратегія управління запасами має поєднувати так звані чисті стратегії управління запасами, які застосовуються на окремих стадіях утворення та використання запасів, з такими керованими змінними, як: обсяг ресурсів, який надходить (визначення обсягу закупівель, процесу виробництва для окремого виду або набору ресурсів); частота або терміни надходження ресурсів (визначення періодичності або темпів виробництва, отримання партій ресурсів); рівень готовності продукції, що зберігається у вигляді запасів (визначення готовності ресурсів, що зберігаються, до використання).

Загалом необхідність зміни стратегії управління запасами виникає за умови, коли кількість ресурсів можна регулювати й існує ймовірність зменшення витрат при збільшенні обсягів запасів. Відомо, що, як правило, цільова функція в завданнях управління запасами зводиться до мінімізації фактичних або очікуваних витрат. Та якщо запас спричиняє вплив на попит, то цільова функція може

виражатися в максимізації фактичного або очікуваного прибутку.

Отже, головна мета управління запасами – підтримка мінімального рівня запасів при мінімізації витрат на утримання запасів, але підтримці максимально якісного рівня забезпечення виробничих процесів. Критерієм вибору стратегії може вважатися досягнення мінімуму витрат при максимумі прибутку.

Реалізація стратегії управління запасами є виявом прямого управління запасами, яке, для підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання необхідно поєднувати з непрямим, яке базується на стабілізації параметрів виробництва (чисельності працюючих, обсягів випуску) або задоволенні параметрів споживання, впливаючи на зміну обсягів запасів відповідно до коливання потоків надходження чи споживання матеріалів.

Непряме управління запасами здійснюється через регулювання виробництва за однією з типових стратегічних схем, серед яких:

1. Стратегія стабілізації випуску, яка спрямована на підтримку незмінного обсягу випуску продукції і постійної чисельності працюючих. При коливанні попиту з боку споживача відповідно змінюється і запас продукції, тобто підвищення попиту спричиняє падіння обсягів запасів, а зниження – його підвищення.

2. Стратегія регулювання інтенсивності виробництва, при виборі якої випуск продукції повторює розмір попиту. Відстежування попиту здійснюється шляхом простоїв персоналу або підвищення годин наднормової роботи.

3. Стратегія регулювання чисельності працюючих, що передбачає зміну чисельності персоналу відповідно до коливань попиту.

4. Стратегія регулювання продуктивності, при якій підтримується мінімальний рівень запасів за рахунок зміни продуктивності устаткування відповідно до споживання продукції.

Однак, найбільш доцільною може виявитися стратегія управління з періодичним контролем рівня запасів, оскільки не завжди є можливість безперервного їх контролю. У такій ситуації необхідно визначити частоту здійснення контролю, кількість ресурсів, що замовляються або вироблюються, після чергової контрольної перевірки.

Одна з вагомих характеристик, які визначають цілі управління запасами, – прискорення їх обігу. На стадії створення запасів основними шляхами прискорення обігу є: впровадження економічно обґрунтованих норм запасу; застосовувати при формуванні виробничих запасів принцип оптимального співвідношення ціни та якості; наближення постачальників сировини, напівфабрикатів, що комплектують вироби до споживачів; поліпшення організації постачання, у тому числі через установаження чітких договірних умов та їх

виконання, оптимальний вибір постачальників, налагодження роботи транспорту; розширення складської системи матеріально-технічного забезпечення, а також оптової торгівлі матеріалами й устаткуванням; комплексна механізація й автоматизація вантажно-розвантажувальних робіт на складах.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Запаси, як обов'язковий елемент будь-якої економічної системи, покликаний згладжувати нерівномірність виробництва, обміну, розподілу і споживання матеріальних благ. Їх наявність може розглядатися і як

позитивний, і як негативний момент у економічній діяльності.

Але, за наявності відповідної стратегії управління запасами, сформованої за запропонованими етапами (визначення складових, напрямів вдосконалення управління запасами, моделювання вибору чистої стратегії, прогнозування та забезпечення реалізації загальної стратегії управління запасами), й на її основі окреслення напрямів удосконалення його забезпечення, можна досягти підвищення ефективності процесу виробництва та реалізації продукції, незалежно від виду його особливостей діяльності суб'єкта господарювання.

Список літератури

1. Суторміна В. М. Фінанси зарубіжних корпорацій : [підручник] / В. М. Суторміна. – К. : КНЕУ, 2004. – 556 с.
2. Киба Л. Порівняльна характеристика моделей керування виробничими запасами / Л. Киба // Вісник Тернопіль. держ. екон. ун-ту. – 2006. – Вип.1. – С.81–86.
3. Санько Я. В. Щодо формування витратної частини логістичної системи при визначенні цінової політики підприємства / Я. В. Санько, Д. В. Григорова // Комунальне господарство міст. – 2011. – № 1. – С. 311-316;
4. Тимошенко А. Система управління запасами / Тимошенко А. // Справочник економіста. – 2008. – №6. – С.53–58.
5. Ковалев В. В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиции. Анализ отчетности / В. В. Ковалев – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 512 с.
6. Воскобоева О. В. Стратегія управління товарними запасами / О. В. Воскобоева, О. С. Воскобоева // Вісник ЖДТУ. – № 4. – 2011. – С. 197–199.

Аннотация

Александр Никифорак

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

Исследуются подходы к формированию стратегии управления запасами. Учитывая современные вызовы экономики определены цель и основные задачи стратегии управления запасами. Предложено собственный подход к формированию стратегии управления запасами на уровне национальной экономики.

Ключевые слова: стратегия управления запасами, оборотный капитал, денежные средства, экономическая система.

Summary

Oleksandr Nykyforak

INVENTORY MANAGEMENT STRATEGY FORMATION NATIONAL ECONOMY

The article examines the approaches to the formation of inventory control strategy. Given the current challenges of the economy to determine the purpose and the main task of inventory control strategy. Suggest my own approach to the formation of inventory control strategy at the level of the national economy.

Keywords: inventory management strategy, working capital, cash, economic system.