

МІСЦЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ЗАПАСАМИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

© 2017 КУЗЬМІН О. Є., МЕЛЬНИК О. Г., ГАНАС Л. М., НОДЖАК Л. С.

УДК 338.4:658

Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Ганас Л. М., Ноджак Л. С. Місце управління виробничими запасами в системі управління підприємством

Статтю присвячено визначенню особливостей управління виробничими запасами в системі управління підприємством. У статті ґрунтовно досліджено сутність та особливості процесу управління виробничими запасами як економічної категорії що, на відміну від існуючих трактувань, дало змогу конкретизувати змістовне та функціональне наповнення поняття. Управління виробничими запасами підприємства представлено як конкретну функцію менеджменту в системі управління підприємством, яка реалізується на основі планування, організування роботи з виробничими запасами, мотивування працівників, пов'язаних із виробничими запасами, контролювання та регулювання виробничих запасів. Також представлено модель вибору методів мотивування робітників на основі критеріїв вартості та тривалості дії; визначено напрямки, об'єкти та суб'єкти контролювання виробничих запасів; сформовано послідовність контролювання та регулювання виробничих запасів. Наукові напрацювання можуть використовуватись підприємствами для покращення процесу управління виробничими запасами.

Ключові слова: виробничі запаси, управління, регулювання, матеріали, комплектування, організування, методи мотивування.

Рис.: 3. **Бібл.:** 15.

Кузьмін Олег Євгенович – доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Митрополита Андрія, 5, Львів, 79013, Україна)

E-mail: okuzmin@lp.edu.ua

Мельник Ольга Григорівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: olia_melnyk@ukr.net

Ганас Любов Миколаївна – кандидат економічних наук, асистент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: liubov.m.hanas@lpnu.ua

Ноджак Любов Степанівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: Luba_n@lp.edu.ua

УДК 338.4:658

UDC 338.4:658

Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Ганас Л. М., Ноджак Л. С. Место управления производственными запасами в системе управления предприятием

Статья посвящена определению особенностей управления производственными запасами в системе управления предприятием. В статье основательно исследована сущность и особенности процесса управления производственными запасами как экономической категории что, в отличие от существующих трактовок, позволило конкретизировать смысловое и функциональное наполнение понятия. Управление производственными запасами предприятия представлено как конкретную функцию менеджмента в системе управления предприятием, которая реализуется на основе планирования, организации работы с производственными запасами, мотивации работников, связанных с производственными запасами, контроля и регулирования производственных запасов. Также представлена модель выбора методов мотивирования работников на основе критериев стоимости и продолжительности действия; определены направления, объекты и субъекты контроля производственных запасов; сформирована последовательность контроля и регулирования производственных запасов. Научные разработки могут использоваться предприятиями для улучшения процесса управления производственными запасами.

Ключевые слова: производственные запасы, управление, регулирование, материалы, комплектование, организация, методы мотивирования.

Рис.: 3. **Библ.:** 15.

Кузьмин Олег Евгеньевич – доктор экономических наук, профессор, директор Учебно-научного института экономики и менеджмента, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Митрополита Андрія, Львов, 79013, Украина)

E-mail: okuzmin@lp.edu.ua

Мельник Ольга Григорьевна – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой внешнеэкономической и таможенной деятельности, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: olia_melnyk@ukr.net

Ганас Любовь Николаевна – кандидат экономических наук, ассистент кафедры внешнеэкономической и таможенной деятельности, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: liubov.m.hanas@lpnu.ua

Ноджак Любовь Степановна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры внешнеэкономической и таможенной деятельности, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: Luba_n@lp.edu.ua

Kuzmin O. Ye., Melnyk O. H., Hanas L. M., Nodzhak L. S. The Place of Management of Production Stocks in the Enterprise Management System

The article is concerned with the definition of peculiarities of management of production stocks within the management system of enterprise. The article thoroughly researches the essence and peculiarities of the process of management of production stocks as an economic category that, unlike existing interpretations, has allowed to specify semantic and functional content of the concept. Management of production stocks of enterprise is presented as a specific function of management in the enterprise management system, which is being implemented on the basis of planning, organization of work with production stocks, motivation of employees, related to production stocks, control and regulation of production stocks. Also the model of selection of methods for motivation of employees on the basis of criteria of cost and duration of action has been presented; directions, objects and subjects of control of production stocks have been defined; a sequence of control and regulation of production stocks has been formed. The scientific developments can be used by enterprises to improve the process of managing production stocks.

Keywords: production stocks, management, regulation, materials, completing, organization, methods of motivation.

Fig.: 3. **Bibl.:** 15.

Kuzmin Oleh Ye. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Director of the Scientific-Educational Institute of Economics and Management of the Lviv Polytechnic National University (5 Mytropolyta Andriia Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: oleh.y.kuzmin@lpnu.ua

Melnyk Olha H. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Foreign Trade and Customs Operations, Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: olia_melnyk@ukr.net

Hanas Lyubov M. – Candidate of Sciences (Economics), Assistant of the Department of Foreign Economic and Customs Activities, Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: liubov.m.hanas@lpnu.ua

Nodzhak Lyubov S. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Foreign Economic and Customs Activities, Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: Luba_n@lp.edu.ua

Управління виробничими запасами досить часто розглядається з позиції логістичного підходу на основі різноманітних методів (ABC-XYZ аналіз, систем JIT, EOQ та інших). Цей процес представлений плануванням запасів та контролем, проте не враховуються такі не менш важливі складові управління, як організування, мотивування та регулювання. Тому доцільно процес управління виробничими запасами розглядати як конкретну функцію менеджменту.

У сучасних умовах для підприємств виробничі запаси є невід'ємним елементом функціонування та мобілізатором фінансових ресурсів. Це закономірно, адже незабезпечення матеріальними ресурсами виробничого процесу зумовлює виникнення втрат від простоювання, а накопичення супроводжується зменшенням поточної, абсолютної ліквідності та обігових коштів. Балансування між визначенням оптимальної величини виробничих запасів і витрат, які вони супроводжують, є першочерговим завданням підприємства. Сьогодні існує низка методів, що розроблені вітчизняними та іноземними науковцями для визначення оптимального розміру замовлення, обсягу запасів, періодів поставок, періодичності постачання тощо. Розроблення цих методик починалося ще з кінця XVIII ст. – на початку XIX ст. у рамках науки «політекономія». Проте початком теорій управління запасами варто вважати XX ст., що супроводжувалося визначенням оптимальної партії замовлення (EOQ), яку паралельно розробляли науковці у 1916–1953 рр., розробленням системи «Точно своєчасно», яка бере свій початок ще із середини 1950-х років, та винайденням методів і методик, таких як MRP, MRP II, OPT, CIM, CALS, ERP, ABC, ABC та XYZ тощо, що відбувалося протягом 1960–1990 рр. уже в рамках наук «логістика», «економіка підприємства» та ін.

XXI ст. супроводжується глобалізацією не лише економічних процесів, але і технологічних, інформаційних, соціально-культурних, тому іноземні підприємства використовують провідні досягнення науки та практики менеджменту із застосуванням адаптивних моделей управління, які орієнтуються на мінливість середовища функціонування та швидке прийняття управлінського рішення. Сьогодні наука та технологія управління виробничими запасами на вітчизняних підприємствах йде в різних напрямках, адже застосовуються застарілі методи управління не лише стосовно виробництва (у тому числі й виробничих запасів), але і підприємства загалом, що супроводжується нерациональним розподілом ресурсів, простоюванням, зниженням платоспроможності та припиненням діяльності. Тому для покращення функціонування підприємств та їх виробничих можливостей необхідно визначити місце управління виробничих запасів у системі управління підприємством, враховуючи сучасні умови функціонування, що є актуальним на сьогодні.

Визначення місця управління виробничими запасами необхідно розпочати із аналізування досліджень та публікацій, які стосуються процесу управління підприємством та управління виробничими запасами. Дослідженню управління запасами та управління виробничими запасами присвятили свої праці такі науковці: В. Н. Амітан, В. В. Глухов, І. П. Голофаєва, І. П. Дзьобко,

О. В. Доровський, О. А. Карпенко, В. Є. Качуровський, Л. М. Киба, Т. О. Колодизева, Є. В. Крикавський, Г. В. Кубасова, О. М. Куницька, Р. Р. Ларина, В. В. Лукинський, Є. В. Мерзиевська, В. А. Мякушко, С. О. Огієнко, В. А. Пилошенко, О. В. Посилкіна, Р. А. Савон, Р. В. Сагайдак-Нікітюк, В. Г. Стрижова, А. В. Тарасенко, О. М. Тридід, В. П. Чайковська, О. Р. Яремко та ін., які розглядають цей процес з позиції логістичного підходу на основі різноманітних методів, зосереджуючись на плануванні та контролі запасів [3, с. 355; 4; 5, с. 70; 8, с. 194; 9, с. 5–6; 12–14], проте не враховуючи такі важливі складові управління, як організування, мотивування та регулювання.

Враховуючи аналіз наукових праць та вищезазначене, доцільно ґрунтовно дослідити сутність та особливості процесу управління виробничими запасами як економічної категорії.

Управління запасами – доволі складний процес, що передбачає оперативне маневрування ресурсами, матеріалами, деталями, комплектуванням, що повинно забезпечити безперервність виробництва [2, с. 748]. Це цілеспрямована дія на матеріальні ресурси з метою їх трансформації у виробничі запаси внаслідок формування та накопичення підприємством для забезпечення виробничої діяльності [2, с. 748; 3, с. 355; 5, с. 70; 7, с. 9; 8, с. 194; 9, с. 5–6].

Управління виробничими запасами – це вид діяльності щодо забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами (сировина, матеріали, комплектуючі, деталі, напівфабрикати, устаткування, замінні деталі, паливо, мастила тощо), їх наявності в потрібний момент та/або необхідного накопичення на підприємстві, розподілу між сферами виробничої діяльності для ефективного функціонування та подальшого використання з метою уникнення простоїв. Це виконання конкретних функцій управління (планування, організування поповнення та використання виробничих запасів, мотивування працівників, що пов'язані з виробничими запасами, контролювання та регулювання виробничих запасів) за процесно-структурованим підходом, які покликані забезпечувати ефективну діяльність підприємства без збоїв та простоїв.

На основі опрацьованих літературних джерел [6, с. 65; 7, с. 40–164; 10; 11; 15], враховуючи всі аспекти важливості формування виробничих запасів на підприємстві та недоцільності їх надлишку, *цілями* статті є обґрунтування необхідності розгляду управління виробничими запасами підприємства як конкретної функції менеджменту в системі управління підприємством (*рис. 1*).

Процес планування необхідно здійснювати в послідовності з урахуванням усіх аспектів діяльності підприємства. Варто розглядати планування виробничих запасів не тільки протягом операційного циклу, але й у довгостроковій перспективі. Слід зазначити, що стратегія діяльності підприємства є чинником безпосереднього впливу на стратегічне планування виробничих запасів. Результатом *стратегічного планування* виробничих запасів на машинобудівних підприємствах є розроблені методи менеджменту та прийняті конкретні

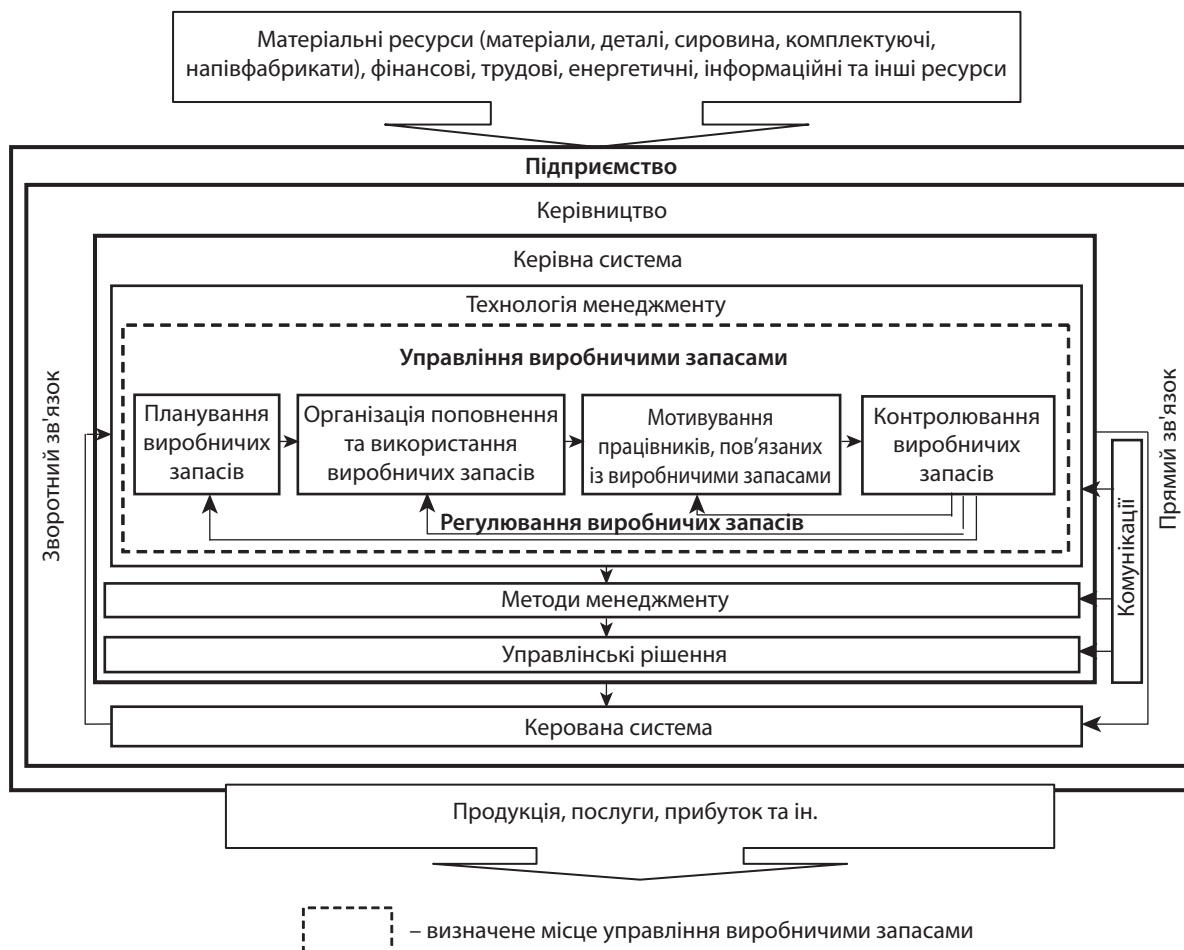


Рис. 1. Місце управління виробничими запасами в системі управління підприємством

Джерело: удосконалено за [6; 7; 15].

управлінські рішення стосовно політики формування виробничих запасів.

Після стратегічного планування виробничих запасів на підприємстві реалізується тактичне планування, що, своєю чергою, поділяється на поточне та оперативне. Тактичне планування виробничих запасів не повинно суперечити стратегічному та формувати плани на нетривалий період часу (до 1 року).

Поточне планування виробничих запасів передбачає розроблення бюджетів, заходів для поточних планів та завершується складанням поточного плану формування виробничих запасів. Це планування повинно містити перелік дій, які необхідно здійснити для виконання стратегічного планування виробничих запасів, бюджет формування виробничих запасів та кошторис.

Оперативне планування здійснюється для розроблення конкретних короткотермінових планів стосовно формування виробничих запасів. Це можуть бути графіки поповнення запасів або тривалості їх зберігання, плани використання виробничих запасів та заповнення складських приміщень.

Організування поповнення та використання виробничих запасів полягає у процесі вдосконалення існуючої організаційної структури та структури складського господарства, покращенні взаємозв'язків з відділом

постачання, виробничим відділом та відділом збуту, а також зі складами різних рівнів.

Організування здійснюється за допомогою організаційного проектування, яке полягає у:

- ✦ виборі типів складів виробничих запасів;
- ✦ встановленні підпорядкування створеного складського господарства та визначенні його вертикальних рівнів управління;
- ✦ делегуванні повноважень та закріпленні посадових обов'язків за працівниками складського господарства;
- ✦ встановленні зв'язків між створеним і функціонуючими відділами на підприємстві.

Відомі науковці відзначають, що ефективне планування та вмале організування не забезпечить якісного виконання, якщо не застосувати мотивування [1; 7].

Мотивування працівників, пов'язаних із виробничими запасами, полягає в стимулюванні, що включає застосування як матеріальних, так і моральних стимулів, а також використання індивідуального підходу до працівників, визначаючи ступінь їх важливості в компанії, зацікавленості в її успіху та ін. Вибір методів мотивування на основі критеріїв вартості та тривалості дії представлено на рис. 2.

Необхідно мотивувати всіх працівників, що забезпечить належне виконання ними обов'язків. Можна



Рис. 2. Модель вибору методів мотивування працівників, пов'язаних із виробничими запасами

Джерело: авторська розробка.

застосовувати одні й ті ж стимули для всієї сукупності працівників, проте краще диференціювати їх відповідно до виконуваної діяльності.

Мотивування працівників, пов'язаних із виробничими запасами, можна проводити на основі як змістових теорій, так і процесійних теорій. Мотивувати для ефективного виконання поставлених завдань доцільно не лише своїх працівників, але й постачальників виробничих запасів, що забезпечить якісне та своєчасне надходження ресурсів на підприємство.

Система матеріального мотивування працівників, що працюють із виробничими запасами, полягає у:

- ✦ визначенні систем оплати праці;
- ✦ визначенні обґрунтованих розмірів заробітної плати (основної та додаткової);
- ✦ встановленні компенсаційних і заохочуваних виплат тощо.

Система морального мотивування працівників, які працюють із запасами, передбачає просування за службовою ієрархією (наприклад, працівник складу – завідувач складу), залучення до процесу планування, контролювання, регулювання виробничих запасів, висловлення подяки від підприємства тощо. Вагомим є також демотивування, що передбачає відповідальність за невиконання поставлених завдань, посадових обов'язків та вчинення порушень.

Контролювання виробничих запасів – це вид управлінської діяльності, який передбачає: визначення відхилень у періодах постачання та обсягах поставок виробничих запасів; діагностування браку матеріальних

ресурсів, що надходять на підприємство та при їх зберіганні; оцінювання відповідності встановлених норм формування виробничих запасів до потреб підприємства, а також витрат, понесених при накопиченні та утриманні виробничих запасів; виявлення крадіжок, недостач виробничих запасів, зловживань та некомпетентності працівників, що пов'язані із виробничими запасами. Контролювання виробничих запасів пов'язане з перевіркою та оцінюванням формування, утримання та використання виробничих запасів на підприємстві відповідно до встановлених норм, стандартів та критеріїв.

Контролювання за станом виробничих запасів полягає в оцінюванні досягнення цілей у плануванні виробничих запасів, їх використанні, виконанні поставлених завдань, виявленні недоліків, відхиленні нормативних показників стосовно запасів підприємства, збоїв у поповненні запасів та інших незапланованих негативних дій, що відбулися внаслідок неврахування усіх аспектів і причин їх виникнення, для ліквідації, усунення нагромадження помилок, зменшення витрат, подолання проблем організаційного характеру. Контролювання виробничих запасів повинно обов'язково охоплювати їх надходження на підприємство як ресурсів, сировини, деталей, комплектування, напівфабрикатів, перебування на складах різних рівнів, зберігання та під час виробничого процесу, а також готової продукції, що очікує реалізації. Інакше кажучи, необхідно проводити контроль виробничих запасів за етапами виробничо-господарської діяльності (попередній, поточний, завер-

шальний) та суцільний контроль виробничих запасів. Доцільно також застосовувати у цій сфері виробничий, фінансовий та логістичний контроль.

Отже, процес контролювання виробничих запасів базується на встановленні стандартів, норм і критеріїв, вимірі фактичних результатів формування, утримання, використання виробничих, їх зіставленні та отриманні інформації для подальшого усунення недоліків (регулювання), якщо отримані результати істотно відрізняються від встановлених норм.

Метою контролювання виробничих запасів є виявлення стану, параметрів та проблемних моментів надходження, зберігання та використання виробничих запасів. Основна мета контролювання виробничих запасів полягає у сприянні відповідності фактичних результатів запланованим або очікуваним.

До напрямків контролювання виробничих запасів належать:

- ✦ процес надходження виробничих запасів на підприємство;
- ✦ процес вибуття виробничих запасів;
- ✦ стан складського господарства та умови зберігання;
- ✦ методи формування, поповнення та використання виробничих запасів;
- ✦ відображення результатів обліку виробничих запасів;
- ✦ процес інвентаризації виробничих запасів.

Джерелами інформації проведення контролювання виробничих запасів є контракти, договори, угоди, що укладені з постачальниками виробничих запасів, плани графіки оплати за придбані виробничі запаси, плани графіки їх надходження, фінансова звітність, Головна книга, картки складського обліку або інформація з програмних продуктів обліку виробничих запасів, відомості руху виробничих запасів, журнали-ордери № 3, № 5, № 5а, № 6, накладні, рахунки-фактури, розрахунково-платіжні документи, накази, розпорядження на підприємстві, що стосуються процесу управління виробничими запасами тощо.

Враховуючи вищезазначене, необхідно сформувати послідовність контролювання виробничих запасів, що трансформується в такі етапи:

1. Визначення причини контролювання виробничих запасів, періодичності та термінів його проведення. На даному етапі визначається, чому саме потрібно проводити контролювання виробничих запасів, як часто цей процес буде повторюватися та скільки часу він триватиме.

2. Визначення суб'єктів та об'єктів контролювання виробничих запасів. Суб'єктами контролювання виробничих запасів є працівники підприємства, спеціально створена група працівників підприємства або відповідний орган контролювання, яким делеговані повноваження здійснювати процедури контролю. Об'єктами контролювання, у даному випадку, виступають виробничі запаси та всі взаємопов'язані з ними процеси на підприємстві.

3. Обирання методів, форм і видів контролю виробничих запасів. Інструментарієм, що забезпечує проведення контролювання виробничих запасів, є контроль. Контроль виробничих запасів передбачає оцінювання обсягів, рівня, функціональних характеристик виробничих запасів з метою виявлення невідповідностей нормам і стандартам для подальшого ліквідування відхилень.

4. Встановлення завдань контролювання виробничих запасів. Завданнями контролювання виробничих запасів на підприємствах є:

- ✦ оцінити фактичні обсяги виробничих запасів у кількісному та грошовому розмірах на певну дату та їх відповідність очікуваним результатам;
- ✦ дослідити якість та придатність виробничих запасів для подальшого використання при їх надходженні та під час зберігання;
- ✦ оцінити умови зберігання виробничих запасів;
- ✦ дослідити наявність фактів зловживань, крадіжок виробничих запасів працівниками підприємства та сторонніми особами;
- ✦ визначити ефективність накопичення виробничих запасів та забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами.

5. Підбір норм, стандартів і критеріїв контролювання виробничих запасів. Визначення норм, стандартів і критеріїв контролювання виробничих запасів відбувається під час планування, організування та мотивування. На цьому етапі формується їх групування за відповідними напрямками, видами контролю тощо.

6. Оцінювання фактичних результатів об'єктів контролювання виробничих запасів. Цей етап передбачає визначення фактичних параметрів досліджуваного об'єкта.

7. Зіставлення фактичних результатів контролювання виробничих запасів із нормами стандартами та критеріями, що прийняті на підприємстві.

8. Визначення потреби у проведенні регулювання. Великим підприємствам слід обов'язково впроваджувати централізовану систему контролювання, що базується на наявності спеціалізованих контрольних служб, закритості інформації, використанні жорстких нормативів, впливі «зверху до низу».

За результатами контролювання проводиться регулювання, що забезпечує усунення недоліків, виявлених при контролюванні. Регулювання, як загальна функція менеджменту, є завершальною та забезпечує усунення істотних недоліків, внесення необхідних коректив у процес управління на основі реалізації конкретних функцій. До конкретних функцій менеджменту, які забезпечують реалізацію регулювання, належить регулювання виробничих запасів, що має вагоме значення, враховуючи високу вартість формування та утримання виробничих запасів, важливість забезпечення виробничого процесу необхідними ресурсами з метою уникнення простоїв, штрафних санкцій тощо.

Регулювання виробничих запасів спрямоване на досягнення таких цілей:

- ✦ усунення збоїв постачання, надходження, невідповідностей планових і фактичних обсягів виробничих запасів;
- ✦ реагування на дії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища з метою ліквідування недоліків для забезпечення наявності виробничих запасів у момент необхідності та безперервності виробничого процесу;
- ✦ коригування при розподілі обсягів фінансових ресурсів на формування, утримання та використання виробничих запасів з урахуванням раціональності та доцільності;
- ✦ приведення обсягів виробничих запасів до необхідного рівня;
- ✦ стабілізування виробничої діяльності підприємства.

Розроблення певних рекомендацій щодо регулювання виробничих запасів для підприємств залежить від низки чинників: виду діяльності, фінансового стану підприємства, надійності систем контролювання, істотності виявлених помилок, особливостей усунення недоліків на підприємстві тощо. Проте для підвищення рівня ефективності регулювання виробничих запасів необхідно провести стандартизування узагальнених дій, виокремивши низку етапів, що надасть можливість уникнути неграмотного виправлення (рис. 3).

На *першому етапі*, отримавши інформацію про недоліки після проведення контролювання виробничих запасів, необхідно визначити їх вагомість. Якщо це дріб-

ні помилки, що не чинять вплив на результат діяльності, тоді в нас не виникає потреби в регулюванні виробничих запасів. За умови ідентифікації істотності помилок, виявлених при контролюванні виробничих запасів, виникає потреба їх регулювання.

Другий етап передбачає цільовий збір інформації за напрямом виявлених недоліків її систематизування з визначенням причино-наслідкового зв'язку.

На *третьому етапі* розробляється декілька альтернативних варіантів усунення недоліків. Розроблення альтернативних варіантів необхідне для визначення всіх можливих сценаріїв вирішення проблем, що виникли. Вибірка альтернативних регулювальних заходів необхідна для подальшого кінцевого вибору.

Четвертий етап передбачає уточнення об'єктів регулювання виробничих запасів згідно з інформаційним забезпеченням і виявленими причинами, що зумовили виникнення проблем. Об'єктами регулювання виробничих запасів можуть бути: обсяг виробничих запасів, працівники складського господарства, методи формування, поповнення та використання виробничих запасів, технологія виробництва продукції, обсяг фінансових ресурсів, технологія управління виробничими запасами (планування, організація поповнення та використання виробничих запасів, мотивування працівників, пов'язаних із виробничими запасами, контролювання виробничих запасів) тощо.

Вибір регулювальних заходів щодо об'єктів регулювання виробничих запасів проводиться на *п'ятому етапі* та передбачає вибір із альтернативної сукупності

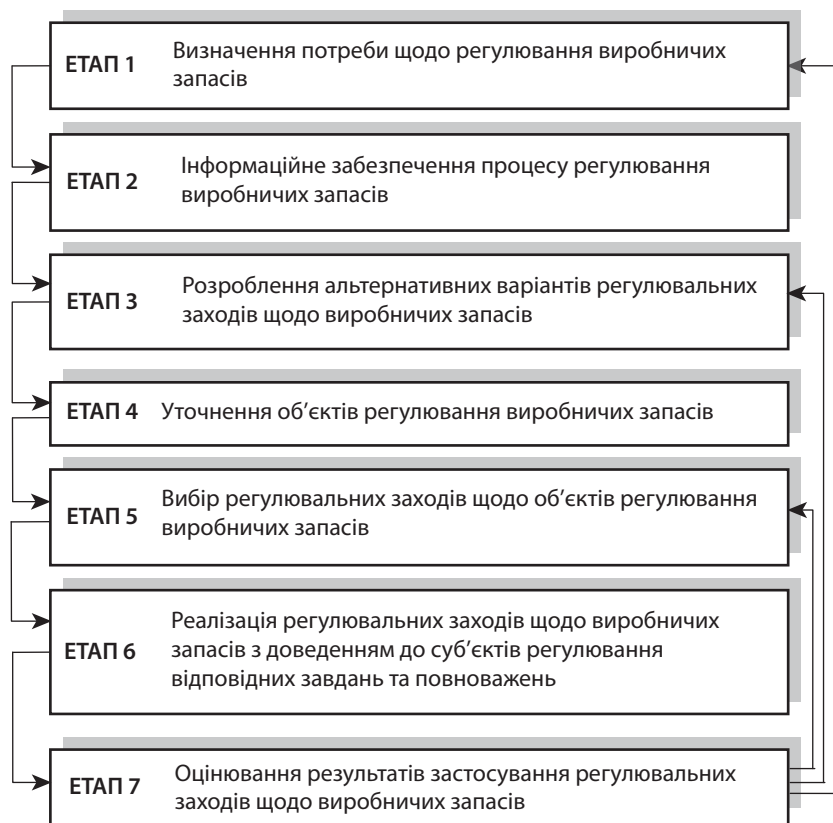


Рис. 3. Послідовність регулювання виробничих запасів

Джерело: авторська розробка.

оптимальних варіантів з розробленням відповідних інструментів.

На шостому етапі відбувається визначення суб'єктів регулювання (компетентних працівників, що реалізують регулювальні заходи щодо об'єктів регулювання виробничих запасів), делегування їм відповідних завдань та надання певних повноважень. Цей етап передбачає реалізацію регулювальних заходів щодо виробничих запасів на основі розроблених інструментів.

Проте на цьому регулювання виробничих запасів не завершується, адже необхідно оцінити результати від застосування обраних методів, чи не допущено помилки та чи отримано бажаний результат (сьомий етап). Якщо результат позбавляє від недоліків та помилок, тоді регулювання завершується, якщо ні – повертаємося на той етап, де допущено помилку, та усуваємо її.

ВИСНОВКИ

Управління виробничими запасами із застосуванням процесно-структурованого підходу забезпечить не лише визначення оптимального розміру замовлення, величини виробничих запасів, але й організування оптимізації надходження, переміщення, використання виробничих запасів, мотивування працівників, контролювання встановлених нормативів та запланованих дій, а також усунення недоліків внаслідок регулювання. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Вороновська М. М.** Методичні положення з аналізу стимулів і мотивів інноваційної діяльності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.2. С. 187–193.
2. Економічна енциклопедія: у трьох томах/за ред. С. В. Мочерного. Т. 1. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.
3. **Карпенко О. А., М'якушко В. Л.** Логістичний підхід до управління запасами підприємств. *Управління проектами системний аналіз і логістика*. 2009. Вип. 6. С. 355–364.
4. **Киба Л. М.** Управління виробничими запасами підприємств сфери видобування та транспортування природного газу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Івано-Франківськ, 2009. 19 с.
5. **Кіндій М. В., Калужняк Ю. І., Антоненко О. М.** Запаси в організації: позитив чи негатив. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. Сер.: *Логістика*. 2009. Вип. 649 С. 69–76.
6. **Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.** Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади: монографія. Київ: Кондор, 2007. 234 с.
7. **Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.** Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид. доп. і перероб. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2007. 352 с.
8. **Куницька О. М., Мерзжівська Є. В.** Управління запасами з використанням сучасних підходів логістики та маркетингу. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. Сер.: *Логістика*. 2009. Вип. 649. С. 193–198.
9. **Лукинський В. В.** Актуальные проблемы формирования теории управления запасами: монография. СПб.: СПбГИЭУ, 2008. 213 с.
10. **Мізіук Б. М.** Інформаційна природа управління. *Економіка та держава*. 2012. № 2. С. 8–13.
11. **Моїсеєнко Т. Є., Войтко С. В.** Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності підприємств: монографія. Київ: Альфа Реклама, 2014. 160 с.
12. **Савон Р. Л.** Формування системи управління виробничими запасами великого машинобудівного підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Донецьк, 2006. 19 с.

13. **Стрижова В. Г.** Реалізація логістичного підходу в управлінні матеріальними запасами підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 2. С. 59–63.

14. **Тарасенко А. В.** Інвентаризація виробничих запасів в процесі аудиту: необхідність та особливості здійснення. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/3533/1/109.pdf>.

15. **Федак Л. М.** Управління запасами підприємства на засадах функціонального підходу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.12.4. С. 308–315.

REFERENCES

- Ekonomichna entsyklopediia* [Economic Encyclopedia], vol. 1. Kyiv: Akademiia, 2000.
- Fedak, L. M. "Upravlinnia zapasamy pidpriemstva na zasadakh funktsionalnoho pidkhodu" [Management of enterprise stocks on the basis of a functional approach]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 21.12.4 (2011): 308-315.
- Karpenko, O. A., and Miakushko, V. L. "Lohistychnyi pidkhid do upravlinnia zapasamy pidpriemstv" [Logistic approach to inventory management of enterprises]. *Upravlinnia proektamy systemnyi analiz i lohistyka*, no. 6 (2009): 355-364.
- Kindii, M. V., Kaluzhniak, Yu. I., and Antonenko, O. M. "Zapasy v orhanizatsii: pozytyv chy nehatyv" [Stocks in the organization: positive or negative]. *Visnyk NU «Lvivska politekhnikha»*. Ser.: *Lohistyka*, no. 649 (2009): 69-76.
- Kunynska, O. M., and Merzhyievska, Ye. V. "Upravlinnia zapasamy z vykorystanniam suchasnykh pidkhodiv lohistyky ta marketynhu" [Stock management using modern logistics and marketing approaches]. *Visnyk NU «Lvivska politekhnikha»*. Ser.: *Lohistyka*, no. 649 (2009): 193-198.
- Kuzmin, O. Ye., and Melnyk, O. H. *Biudzhetuвання v systemi upravlinnia orhanizatsiiei: teoretychni ta prykladni zasady* [Budgeting in the organization management system: theoretical and applied principles]. Kyiv: Kondor, 2007.
- Kuzmin, O. Ye., and Melnyk, O. H. *Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu* [Theoretical and applied principles of management]. Lviv: NU «Lvivska politekhnikha», 2007.
- Kyba, L. M. "Upravlinnia vyrobnychymy zapasamy pidpriemstv sfery vydobuvannya ta transportuvannya pryrodnoho hazu" [Management of production reserves of natural gas extraction and transportation enterprises]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2009.
- Lukinskiy, V. V. *Aktualnyye problemy formirovaniya teorii upravleniya zapasami* [Actual problems of the formation of the theory of inventory management]. St. Petersburg: SPbGIEU, 2008.
- Miziuk, B. M. "Informatsiina pryroda upravlinnia" [Information nature of management]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 2 (2012): 8-13.
- Moiseienko, T. Ye., and Voitko, S. V. *Resursne zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv* [Resource support of innovative activity of enterprises]. Kyiv: Alfa Reklama, 2014.
- Savon, R. L. "Formuvannia systemy upravlinnia vyrobnychymy zapasamy velykoho mashynobudivnoho pidpriemstva" [Formation of the management system for industrial stocks of a large machine-building enterprise]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.06.01*, 2006.
- Stryzhova, V. H. "Realizatsiia lohistychnoho pidkhodu v upravlinni materialnyimi zapasamy pidpriemstva" [Realization of logistic approach in management of material resources of the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Vol. 2, no. 6 (2009): 59-63.
- Tarasenko, A. V. "Inventoryzatsiia vyrobnychkh zapasiv v protsesi audytu: neobkhdnist ta osoblyvosti zdziennia" [Inventory of inventory in the process of audit: necessity and peculiarities of implementation]. <http://eztuir.ztu.edu.ua/3533/1/109.pdf>
- Voronovska, M. M. "Metodychni polozhennia z analizu stymuliv i motyviv innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva" [Methodological provisions on the analysis of incentives and motives of enterprise innovation]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 21.2 (2011): 187-193.