

УДК: 338.45:658.7.01:65.012.34

**УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
НА ОСНОВІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ**

Л.М. Бухаріна, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

А.В. Помогайко, магістрант факультету менеджменту, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

Актуальність досліджуваної теми зумовлена тим, що в умовах нестабільної ситуації в країні та жорсткої конкуренції на ринку для промислових підприємств все більшого значення набуває проблема раціонального управління виробничими ресурсами. Ця тема є також актуальною й через те, що якість управління запасами на підприємстві справляє визначальний вплив на конкурентоспроможність підприємства та його фінансові результати. Предметом дослідження є економічні відносини, що складаються в процесі управління матеріальними запасами промислового підприємства.

Метою дослідження є пошук науково обґрунтованих пропозицій щодо підвищення ефективності управління матеріальними запасами промислових підприємств. Базовими принципами дослідження виступають принцип причинності та об'єктивності, системний та порівняльний методи, інституціональний та структурно-функціональний підходи.

Наукова значущість роботи полягає в дослідженні можливих шляхів вдосконалення системи управління запасами на вітчизняних промислових підприємствах.

Як висновок пропонується використовувати логістичний підхід в управлінні запасами на підприємствах та наводяться можливі варіанти систем, що можуть бути використані у практичній діяльності. На практиці це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств та покращить їх фінансові результати.

Ключові слова: логістика, логістичний підхід, запаси, матеріальний потік, управління запасами.

Постановка проблеми. Економічні відносини, які в значній мірі формуються в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища, потребують високоєфективних засобів і методів управління господарською діяльністю. На сьогодні ефективною системою управління в економіці є логістика. Важливим завданням логістики є управління запасами підприємства. Оптимальна система управління запасами при ефективному вкладенні оборотних коштів дозволяє забезпечити ефективну роботу виробництва та своєчасне задоволення

потреб споживачів. Проте на більшості промислових підприємств виникають проблеми, що пов'язані з вибором, розробкою та впровадженням системи управління запасами на основі логістичного підходу. Вирішення даної проблеми полягає у виборі оптимальної моделі управління запасами на основі зниження витрат на зберігання матеріальних запасів та забезпечення безперервності виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти управління матеріальними запасами розглядалися в працях

таких вітчизняних вчених, як: А.І. Баскін, О.В. Булинська, К.В. Інютіна, О.М. Невелєв, Н.Д. Фасоляк, Ю.В. Богатін, І.Т. Балабанов, В.В. Ковальов, Є.С. Стоянова, А.Д. Шеремет, Н.В. Хоменко, О.М. Тридід, О.А. Круглова, Н.М. Богацька, О.М. Сумець, В.І. Перебийніс, Л.І. Нефьодов та багатьох інших.

Разом з тим існує й безліч неопрацьованих питань, що стосуються формування комплексної системи управління запасами у контексті особливостей функціонування українських промислових підприємств. Відповідно, це зумовлює необхідність глибшого дослідження та розробки необхідних заходів.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є пошук науково обґрунтованих пропозицій щодо підвищення ефективності управління матеріальними запасами промислових підприємств на основі логістичного підходу. Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання:

- узагальнити теоретичні аспекти управління матеріальними запасами;
- дослідити економічну сутність запасів;
- провести порівняльну оцінку наявних підходів до управління запасами;
- розробити основні положення сучасної концепції управління матеріальними запасами;
- визначити найбільш оптимальні системи управління запасами.

Виклад основного матеріалу. В умовах ринкової економіки великого значення для промислових підприємств набуває раціональне управління запасами. Удосконалення процесу управління запасами передбачає створення резервів зростання економічної ефективності, підвищення якості продукції та зниження її собівартості.

Взагалі, управління запасами – це важлива частина загальної політики управління промисловим підприємством, одна з основних цілей якої полягає у забезпеченні безперебійного процесу виробництва та реалізації продукції, а також мінімізації сукупних витрат [1].

Мета утримання та види запасів можуть бути кардинально різними відповідно до специфіки діяльності конкретного підприємства. Обсяг запасів, місця їх розташування та залежність від споживачів наступних стадій виробництва більшою мірою визначають ефективність матеріальних потоків підприємства. Незважаючи на велику кількість ознак класифікації запасів, найчастіше застосовується їх диференціація за належністю до певних логістичних операцій (сукупні, виробничі запаси, запаси постачання тощо) або функцій, які вони виконують (основні та допоміжні).

З логістичної позиції запаси – це матеріальні потоки, які вже залишили сферу виробництва, проте ще не потрапили у сферу споживання. Таким чином, запас – це форма існування матеріального потоку, що має місце в певний час і в певному місці [2].

Сьогодні основними концептуальними положеннями логістики у сфері управління запасами є:

- реалізація принципу системного підходу у процесі вирішення логістичних завдань;
- прийняття рішень на основі економічних компромісів;
- облік витрат протягом усього логістичного ланцюга;
- орієнтація на логістичні підходи в управлінні як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства [3].

На жаль, більшість вітчизняних підприємств на даний час використовують традиційний підхід до управління запасами, який розглядає запаси як локальне явище. Користуючись термінологією логістики, можна сказати, що такий підхід концентрується на окремих елементах логістичної системи, ігноруючи взаємодію цих елементів протягом усього часу руху матеріального потоку. Саме ця характеристика й є основним недоліком традиційного підходу до управління запасами, адже найчастіше близько 70 % вартості готової продукції промислового підприємства складають витрати, пов'язані зі зберіганням, транспортуванням, пакуванням, сортуванням тощо.

У загальному випадку традиційний підхід до управління запасами включає декілька основних етапів:

1. Визначення характеристик споживання продукції, що дозволяє оцінити можливості споживання в майбутньому.
2. Вибір можливих методичних прийомів управління та попереднє визначення характеристик закупівель та постачання.
3. Узгодження з характеристик закупівель та постачання з контрагентами на ринку.
4. Розробка методики та інструкцій для кожного рівня виконавців та за кожним елементом логістичного ланцюга [4].

У той же час, використання логістичного підходу до управління запасами передбачає отримання економічного ефекту підприємством за рахунок зниження рівня витрат на більшості етапів господарської діяльності. Для сучасних підприємств є вкрай важливим здійснення господарської діяльності з мінімальними витратами, що можливо лише за умови впровадження та використання логістичних підходів до управління, які є, поперше, максимально адаптованими до мінливих умов зовнішнього середовища, а по-друге, є кардинально відмінними від традиційних підходів (табл. 1) [5].

Таблиця 1

Порівняння логістичного та традиційного підходів до управління запасами на промислових підприємствах

Ознака	Традиційний підхід	Логістичний підхід
Управління	Управління підприємством здійснюється одноосібно та відокремлено. При цьому задача управління наскрізним матеріальним потоком не ставиться.	Управління здійснюється за принципом узгодженості. Матеріальний потік розглядається як наскрізний процес.
Умови ринку	Даний підхід передбачає функціонування підприємства на «ринку продавця», де попит перевищує пропозицію, і керівництво не має проблем із надлишковими запасами.	Даний підхід передбачає адаптацію підприємства до змін у попиті за рахунок створення кількісної та якісної гнучкості виробничих систем.
Методи здійснення закупівель	Закупівлі здійснюються рідко, проте великими партіями.	Закупівлі здійснюються часто, проте маленькими партіями.
Планування запасів	За даного підходу здійснюються максимально можливий запас матеріальних ресурсів та готової продукції.	Даний підхід передбачає відмову від створення надлишкових матеріальних запасів. Запаси перебувають у формі резерву виробничих потужностей.
Методи збуту	Мета підходу: максимізація обсягу виробництва готової продукції.	Мета підходу: виробництво невеликих партій готової продукції без втрати конкурентоспроможності за рахунок відслідковування попиту та адаптивності виробничих систем.

Таким чином, логістичний підхід розглядає управління запасами з точки зору наскрізного процесу, що має певні часові та просторові обмеження. Відповідно, на засадах такого підходу була розроблена логістична концепція мінімізації запасів. Вона передбачає використання наукового підходу до управління запасами, що дозволяє визначити оптимальний рівень запасів за мінімальних витрат на його утримання. Оптимальним обсягом запасів у цьому випадку вважається обсяг замовлення. Головною

ідеєю даної концепції є те, що підприємство має утримувати лише таку кількість запасів, якої буде достатньо для задоволення його потреб. Загалом, концепція покликана нівелювати всі негативні наслідки утримання надлишку запасів, а саме високі витрати на утримання запасів, повільна реакція на вимоги споживача, ускладнення процесу управління запасами, надлишкове виробництво, збільшення собівартості продукції тощо [6].

Останніми роками також було розроблено ряд ефективних систем управління запасами на основі логістичного підходу. Ці системи орієнтовані на задоволення конкретних потреб виробництва та забезпечення необхідного рівня запасів. Серед таких систем можна виокремити наступні:

1. Система «Just in Time» («точно в термін»), яка передбачає отримання підприємством необхідних ресурсів у визначеній кількості та у визначений час. Основними цілями даної системи є скорочення кількості дефектів на виробництві, скорочення циклу виробництва, скорочення кількості запасів та виключення всіх дій із процесу виробництва, що не додають цінності продукції. Поряд із зазначеною системою також використовується інформаційна підсистема «KANBAN» («канбан»), що покликана інформаційно забезпечити та впорядкувати досягнення цілей системи «Just in Time».

2. Система планування матеріальних потреб охоплює планування обсягу запасів на трьох рівнях: програмне планування, розподіл матеріалів та управління закупівлями. Як наслідок, створюється замкнений цикл, покликаний узгодити потреби виробництва з іншими відділами підприємства.

3. Система запитів, за якою між підприємством та постачальниками укладаються

довгострокові угоди з метою отримання необхідних ресурсів у необхідний для підприємства час. Перевагою такої системи є створення конкурентних умов між постачальниками та їх безпосередня зацікавленість у постачанні ресурсів.

4. Система прогнозних показників. Ця система передбачає постійний аналіз попиту на продукцію серед споживачів, що дає можливість прогнозувати рівень продажів та, відповідно, формувати необхідні обсяги запасів для виробництва [7].

Отже, розглянувши основні особливості управління запасами на промисловому підприємстві, можна з упевненістю говорити про високий ступінь важливості цього питання. Управління запасами відчутно впливає на логістичні операції в цілому на підприємстві та вимагає ефективної взаємодії між логістичною діяльністю та плануванням. Іншими словами, для того, щоб стати успішним у сфері управління запасами, промисловим підприємствам можна запропонувати використовувати логістичний підхід «the end-to-end view of supply chain» («E2E»), що передбачає управління поточними логістичними процесами, а також синхронізацію систем планування та логістики з метою отримання економічного ефекту (рис. 1) [8].



Рис. 1. Схема управління запасами на підприємстві основі логістичного підходу «E2E»

В основі зазначеного підходу до ефективного управління запасами лежать дві ключові складові:

- чітке визначення зон відповідальності у процесі прийняття рішень на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях;
- координація всього процесу управління запасами.

Основною метою стратегічного рівня підходу «E2E» є створення загальної логістичної стратегії, яка буде координувати та контролювати весь ланцюжок постачань, проектувати складську мережу, а також інформувати нижчі рівні управління щодо цілей і рішень. Дана стратегія має відповідати загальній корпоративній стратегії підприємства та адаптуватись до умов зовнішнього середовища [8].

Тактичний рівень підходу «E2E» також вимагає жорсткої координації між функціями системи планування та логістики з метою забезпечення ефективного управління запасами відповідно до поставлених цілей продуктивності. Цей рівень є достатньо складним, тому що включає в себе два часові горизонти: середньостроковий (6-18 місяців) та короткостроковий (2-8 тижнів).

Тактичний рівень передбачає розробку середньо - та короткострокових стратегій координації та планування матеріально-технічного потенціалу. На цьому етапі, логістика покликана оцінювати реальність та досяжність поставлених цілей і вимог, враховуючи обсяг витрат, що необхідні для підтримання бажаного рівня обслуговування споживачів.

На оперативному рівні важливу роль в ефективному використанні ресурсів відіграють такі функції логістики як управління замовленнями, коректна інвентаризація та розподіл запасів. Саме на оперативному рівні підходу «E2E» вирішуються питання щодо логістичного впорядкування: потрібний час, кількість та місце.

Отже, результати аналізу процесів управління матеріальними запасами на вітчизняних промислових підприємствах дозволяють стверджувати, що в даний час

стратегії управління запасами не відповідають ринковим принципам господарювання. Головною проблемою цих стратегій є відсутність цільового та комплексного підходів до формування та зберігання запасів. Варто також зазначити, що при цьому управління запасами, система планування та фінансова діяльність здійснюються відокремлено та не узгоджуються між собою. Рационалізація запасів не розглядається як резерв економічного зростання та як фактор підвищення конкурентоспроможності, що призводить лише до погіршення фінансових результатів підприємств.

Висновок. Забезпечення ефективної роботи сучасних підприємств – це складний процес, в якому повинні бути враховані багато факторів. Управління запасами передбачає вирішення усіх поточних питань, пов'язаних із діяльністю підприємства, управлінням постачанням, реалізацією, виробництвом та діловим іміджем підприємства. Основною метою системи управління запасами є забезпечення безперебійної, ритмічної та взаємоузгодженої роботи всіх підрозділів.

У зв'язку зі специфічними умовами української економіки використання сучасних методик управління запасами майже не здійснюється. Проте будь-яке підприємство має можливості для здійснення власної оптимізації управління запасами на основі логістичного підходу, що створить умови для ведення регулярного ефективного менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Василенко В.А. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко – К.: ЦУЛ, 2015. – 532 с.
2. Гаджинський А.М. Логістика: підручник / А.М. Гаджинський – М.: ВТК «Дашков і К», 2012. – 484 с.
3. Стерлігова А.Н. Управління запасами в ланцюгах постачання: підручник / А.Н. Стерлігова – М.: ИНФРА-М, 2014. – 430 с.
4. Нефьодов Л.І. Автоматизація управління багатономенклатурними запасами:

монографія / Л.І. Нефьодов, Д.О. Маркозов – Х.: ХНАДУ, 2013. – 179 с.

5. Перебийніс В.І. Логістичне управління запасами на підприємствах: монографія / В.І. Перебийніс, Я.А. Дроботя – П.: ПУЕТ, 2015. – 279 с.

6. Сумець О.М. Управління матеріальними запасами – ключовий аспект логістичної діяльності сучасного підприємства: монографія / О.М. Сумець – Х.: Міськдрук, 2014. – 255 с.

7. Тридід О.М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / О.М. Тридід, К.М. Таньков – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2015. – 224 с.

8. Хоменко Н.В. Товарні запаси: проблеми обліку, контролю та звітності: монографія / Н.В. Хоменко, О.В. Карпенко, Ю.А. Веригіна – П.: ПУЕТ, 2013. – 153с.

REFERENCES:

1. Vasylenko, V.A. and Tkachenko, T.I. (2015), *Vyrobnychuj (operatsijnyj) menedzhment: navchal'nyj posibnyk* [The Manufacturing (Operational) Management: tutorial], TsUL, Kyiv, Ukraine.

2. Hadzhyns'kyj, A.M. (2012), *Lohistyka: pidruchnyk* [The Logistics: textbook], VTK «Dashkov i K», Moscow, Russia.

3. Sterlihova, A.N. (2014), *Upravlinnia zapasamy v lantsiuhakh postachannia: pidruchnyk* [The Inventory Management in the Supply Chains: textbook], INFRA-M, Moscow, Russia.

4. Nef'odov, L.I. and Markozov, D.O. (2013), *Avtomatyziatsiia upravlinnia bahatonomenklaturnymy zapasamy: monohrafiia* [The Automation of the Wide-Nomenclature Stocks Management], KhNADU, Kharkiv, Ukraine.

5. Perebyjnis, V.I. and Drobotia, Ya.A. (2015), *Lohistychni upravlinnia zapasamy na pidpriemstvakh: monohrafiia* [The Logistical Inventory Management at the Enterprises: monograph], PUET, Poltava, Ukraine.

6. Sumets', O.M. (2014), *Upravlinnia material'nyy zapasamy – kliuchovyj aspekt lohistychnoi diial'nosti suchasnoho pidpriemstva: monohrafiia* [The Inventory Management

as the Key Aspect of the Logistical Activity of the Modern Enterprise: monograph], Mis'kdruk, Kharkiv, Ukraine.

7. Trydid, O.M. and Tan'kov, K.M. (2015), *Lohistychnyj menedzhment: navchal'nyj posibnyk* [The Logistical Management: tutorial], INZhEK, Kharkiv, Ukraine.

8. Khomenko, N.V., Karpenko, O.V. and Veryhina, Yu.A. (2013), *Tovarni zapasy: problemy obliku, kontroliu ta zvitnosti: monohrafiia* [The Stocks: the Problems of the Calculation, Control and Accounting: monograph], PUET, Poltava, Ukraine.

Л.М. Бухарина, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой предпринимательства, менеджмента организации и логистики, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

А.В. Помогайко, магистрант факультета менеджмента, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОДХОДА

Актуальность исследуемой темы обусловлена тем, что в условиях нестабильной ситуации в стране и жёсткой конкуренции на рынке для промышленных предприятий всё большее значение приобретает проблема рационального управления производственными ресурсами. Данная тема так же актуальна и потому, что качество управления запасами на предприятии оказывает определяющее влияние на конкурентоспособность предприятия и его финансовые результаты.

Предметом исследования являются экономические отношения, которые складываются в процессе управления материальными запасами промышленного предприятия.

Целью исследования является поиск научно обоснованных предложений по повышению эффективности управления материальными запасами промышленных предприятий. Базовыми принципами исследо-

вания выступают принцип причинности и объективности, системный и сравнительный методы, институциональный и структурно-функциональный подходы. Научная значимость работы заключается в исследовании возможных путей совершенствования системы управления запасами на отечественных промышленных предприятиях.

Как вывод предлагается использовать логистический подход в управлении запасами на предприятиях и приводятся возможные варианты систем, которые могут быть использованы в практической деятельности.

На практике это будет способствовать повышению конкурентоспособности украинских предприятий и улучшит их финансовые результаты.

Ключевые слова: логистика, логистический подход, запасы, материальный поток, управление запасами.

L. BUKHARINA, *Doctor of Science (Economics), Associated Professor, Head of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine.*

A. POMOGAIKO, *student of Management Department, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine.*

THE INVENTORY MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE BASED ON THE LOGISTICS APPROACH

Recently the problem of the rational manufacturing resources management has a great influence on the enterprises' activity. This fact in the context of the unstable situation in the country and tough market competition causes the article topicality. This article topic is also relevant because of the determinative influence of the inventory management quality on the enterprises' competitiveness and their financial results. The improving inventory management process should include the creation of the cost efficiency reserves, the improvement of the products quality and the reduction of the production costs.

Purpose. The subject of the study is the economic relations developed in the process of the inventory management at the enterprise. The purpose of the paper is to determine the scientific-grounded proposals for the inventory management improving at the enterprises.

Design/methodology/approach. The basic principles of this research are the causality and objectivity principles, systematic and comparative methods, institutional and structural-functional approach.

Findings. In this article the application of the logistics approach to the inventory management at the enterprises is suggested. Also the possible inventory management systems that can be used in the practical activity are described. Today the main conceptual terms of logistics in the field of the inventory management are:

- the systematic approach implementation in the process of the logistical tasks solution;
- the implementation of the approach based on the economic compromises in the decision-making process;
- the cost accounting over the whole period of the supply chain;
- the focusing on the logistics approaches in the inventory management as the factor of the competitiveness increasing.

Research limitations/implications. The scientific significance of the article consists in the research of the possible ways of the inventory management system development at the domestic enterprises.

Originality/value. The suggested in this article measures will further the increase of the Ukrainian enterprises' competitiveness and will multiply their financial results. The implementation of the inventory management systems based on the logistics approach will secure the uninterrupted, mutually agreed and effective activity of the enterprises.

Key words: logistics, logistics approach, inventory, material flow, inventory management.