

УДК 658

**Касьян В.В.***кандидат філософських наук,  
доцент кафедри економіки**Київського національного університету культури і мистецтв***ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ЯК МОЖЛИВІСТЬ  
ДЛЯ СТВОРЕННЯ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

У статті проведено науково-теоретичне дослідження методів та систем управління запасами. Визначено економічне значення впровадження оперативної системи управління запасами та її вплив на загальну діяльність підприємства. Розглянуто характерні риси та ключові відмінності у основних моделях управління запасами. Сформовано поетапний план налагодження оперативної моделі управління запасами з метою збільшення ефективності діяльності підприємств в умовах невизначеності української економіки.

**Ключові слова:** ефективність, модель управління запасами, прогнозування, регулярний менеджмент, управлінські рішення.

**Касьян В.В. ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ КАК ВОЗМОЖНОСТЬ ДЛЯ СОЗДАНИЯ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

В статье проведено научно-теоретическое исследование методов и систем управления запасами. Определено экономическое значение внедрения оперативной системы управления запасами и ее влияние на общую деятельность предприятия. Рассмотрены характерные черты и ключевые отличия в основных моделях управления запасами. Сформирован поэтапный план налаживания оперативной модели управления запасами с целью увеличения эффективности деятельности предприятий в условиях неопределенности украинской экономики.

**Ключевые слова:** эффективность, модель управления запасами, прогнозирование, регулярный менеджмент, управленческие решения.

**Kasian V.V. OPERATING STOCK CONTROL AS POSSIBILITY OF REGULAR MANAGEMENT FORMATION**

Research study of methods and systems of stock control is investigated in the article. There is a determination of economic value of implementation of operating stock control system and its influence on general activity of enterprise. Peculiar features and key differences are reviewed within basic models of stock control. Step-by-step plan of establishing the operating stock control system is formed to increase the efficiency of company activity under the conditions of Ukrainian economy uncertainty.

**Keywords:** efficiency, stock control model, forecasting, regular management, administrative decisions.

**Постановка проблеми.** Управління запасами є актуальною проблемою для підприємств усіх сфер діяльності та форм власності. Основною причиною створення запасів є економічна невизначеність на мікро- і на макrorівнях та, як наслідок, ризик призупинення основної діяльності або невиконання контрактів. Імовірність існування стабільного керованого попиту на власну продукцію за умов нестабільності економіки є критично низькою, а створення і зберігання запасів потребує суттєвих витрат. Саме тому для кожного підприємства вибір оптимальної моделі управління запасами є першочерговим завданням для організації ефективної діяльності.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Теорія управління запасами – відносно молода течія економічної науки, що активно розвивається. Дана проблема розглядається здебільшого зарубіжними ученими Д. Бауерсоком [1], А. Гаджинським [2], В. Разгуляевим [3], А. Стерліговою [4], А. Фішером [5], Дж. Шрайбфедером [6] та останнім часом і вітчизняними ученими Л. Нефьодовим і Д. Маркозовим [7], В. Перебийніс і Я. Дроботей [8], О. Сумцем [9].

Нині проблема управління запасами має вагомий економічний значення для ефективного функціонування підприємства. Аналіз сучасних наукових праць та інтелектуальних розробок свідчить про те, що робота у даному напрямку ведеться дуже активно, проте питання все ще залишається актуальним, що є підставою для пошуку нових підходів до його вирішення.

**Мета статті.** Розглянути ключові відмінності у основних моделях управління запасами та сформулювати поетапний план налагодження оперативної моделі управління запасами для збільшення ефективності діяльності підприємств в умовах невизначеності української економіки. У процесі дослідження

використовувалися загальнонаукові методи, зокрема: діалектичний, абстрактно-логічний та системно-структурний.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Виходячи з того, що запаси являють собою один із найважливіших факторів забезпечення сталості і безперервності діяльності підприємства, а ефективне управління ними сприяє отриманню максимально можливого прибутку, стан та ефективність використання виробничих запасів – як самої вагової частини оборотного капіталу – є однією із основних умов успішної діяльності організації, розвитку і реалізації конкурентних переваг підприємства. Проблема управління запасами є цікавою тим, що дозволяє розглядати її як у вузькому розумінні – не суперечачи іншим бізнес-процесам, оптимізуючи лише запаси, так і дуже широко – дивлячись крізь призму управління запасами на роботу всього підприємства. Загалом сучасна наука виділяє наступні методи вирішення проблеми управління запасами:

- евристичні методи, що являють собою використання досвіду спеціалістів, що здійснюють аналіз ринку та приймають рішення про необхідний рівень запасів, які більшою мірою ґрунтуються на їх суб'єктивному розумінні тенденцій розвитку попиту та пропозиції;

- техніко-економічні методи розрахунків передбачають поділ запасів (резервів) в залежності від його цільового використання (номенклатурні або асортиментні позиції). Ідея полягає у розрахунку для кожної групи власних рівнів запасів, таких як поточний, страховий, сезонний та інші. Для використання даного методу необхідні чіткі статистичні дані, що дають можливість максимально точно здійснювати управління запасами;

- економіко-математичні методи дозволяють вирахувати норму запасів на основі побудови математичних моделей, з метою прогнозування майбутнього рівня запасів за допомогою екстраполяції даних попередніх періодів.

Проте будь-яка модель управління запасами повинна відповідати на два питання: скільки замовляти продукції та коли. На найпростішому рівні їх можна розділити на дві групи: періодичні моделі, що визначають момент замовлення, та критичні моделі рівня замовлення, що визначають обсяг замовлення.

У періодичній моделі замовлення збільшення рівня запасів відбувається через фіксовані проміжки часу, а сам рівень замовлення є величиною змінною. В моделі з критичним рівнем замовлення визначається обґрунтована фіксована норма поповнення запасу, а поповнення здійснюється під час зниження рівня запасів до визначених мінімумів [4, с. 82]. Головним мінусом моделі з періодичним поповненням є те, ще вона не включає у себе елементів зворотного зв'язку і процес може виявитися неконтрольованим. Дана стратегія відповідає нормативному забезпеченню і найчастіше застосовується в умовах стабільного попиту.

Моделі з критичним рівнем замовлення більш тонко реагують на зміни попиту, проте її мінусами є завищення середнього рівня запасів або можливість виникнення дефіцитів.

До найбільш розповсюджених модифікацій основних моделей управління запасами відносять модель з заданою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня та модель «мінімум-максимум». В моделі з заданою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня замовлення відбуваються не лише у фіксовані планові моменти часу, а і при досягненні запасів граничного рівня. Величина замовлення визначається за принципом поповнення запасу до максимального бажаного рівня відповідно до розрахованої норми використання. Модель «мінімум-максимум» орієнтована на ситуацію при якій облік запасів і витрати на оформлення замовлення співставні з втратами від настання дефіциту запасів. Поповнення запасів відбувається не через плановий період часу, а при досягненні встановленого мінімального рівня запасів, розмір замовлення передбачає поповнення до максимально великого бажаного рівня запасів. Причому слід пам'ятати, що оптимізація запасів має здійснюватись в автоматичному режимі, коли мінімізація потребує виключно ручних методів впливу.

З розвитком використання в бізнесі обчислювальних систем та ростом популярності автоматизації всіх сфер життєдіяльності компанії до систем управління запасами висуваються нові вимоги, а саме централізоване планування виробничих процесів. Фактично інструментарій лишається незмінним, видозмінюється погляд на сам запас не як на одну із функцій системи управління підприємства, а як на рухому силу її розвитку.

Так можна виділити низку аналітичних систем управління запасами, що широко використовуються в сучасних розвинутих компаніях, а в деяких випадках взяті як ідеологія стратегічного розвитку бізнесу. Основними з них є: MRP (планування потреби в матеріалах), MRP II (планування виробничих ресурсів), ERP (планування ресурсів підприємства), концепції QR «швидкого реагування», JIT «точно в строк» та інші.

Так, система «точно в строк», або «канбан», розроблена Я. Монденом на базі виробництва Toyota

Motor Corporation, характеризує загальний погляд на японську економіку та пріоритети її розвитку. «Канбан» – це естафетна паличка якості та ефективності операцій, у контексті колективних дій команди» [10, с. 10]. Суть системи полягає в тому, щоб запаси за своїми потребами відповідали початковій стадії виробництва, а не накопичувалися. За такої системи масштаби міжопераційного складування зменшуються внаслідок синхронізації операцій і нівелюванні обсягів предметів праці, що переробляються на кожному етапі. Загалом, система «канбан» дещо більше, ніж централізована ланка постачання виробничо-реалізаційної системи, це процес постійної кооперації усіх суб'єктів діяльності на довгострокових контрактних умовах.

Варто зазначити, що базі розглянутих основних моделей управління запасами розроблено та представлено на ринку значну кількість сучасних систем та програм управління запасами, що теоретично дозволяють організувати та зменшити витрати на створення та зберігання матеріальних ресурсів. Проте при наближенні до реалій вітчизняних економічних умов відчувається «заточеність» під конкретні умови розробки моделі та відірваність від сучасних економічних умов, пов'язаних із невизначеністю і на мікро-, і на макrorівнях. Крім того, вартість даних систем та складність їх інтегрування у діяльність підприємства є потенційно недоступними для більшості суб'єктів господарювання української економіки.

За умов високої динамічності змін економічних обставин та низької контрольованості бізнес-процесів важливим кроком для підвищення ефективності діяльності підприємства є організація власної оперативної системи управління запасами.

Метою оперативного управління запасами є формування безперервної, узгодженої роботи з усіма підрозділами підприємства. Традиційно під оперативним управлінням розуміється авральний або хаотичний процес прийняття рішень. Сучасний підхід до оперативного управління включає в себе чіткі інструменти і комплекс інформаційних систем, що дозволяє нормалізувати та досягти локальних та глобальних успіхів в управлінні компанією.

Для побудови оперативної системи управління запасами необхідно здійснити низку кроків. Першим етапом є оцінка становища підприємства та побудова стратегічного плану його розвитку. Необхідно якісно оцінити вузькі місця у процесі забезпечення підприємства та чітко визначитися з майбутнім рівнем рівня обслуговування клієнтів. На другому етапі здійснюється систематизація баз даних, що накопичують інформацію про рух запасів, їхні обсяги та витрати на них. Ця інформація повинна піддаватися аналізу задля оцінки логічного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що виникають у процесі зберігання та поповнення запасів. Варто зазначити, що будь-яка встановлена закономірність зміни потоків запасів повинна логічно пояснюватися, з метою зменшення вірогідності ефекту збігу [6, с. 82]. Третім етапом є прогнозування майбутньої потреби запасів на основі майбутніх продажів підприємства, даний етап є найвідповідальнішим, від-якого більшою мірою залежить загальний успіх використання моделі. Етап прогнозування можна розділити на такі процеси:

- побудова плану продажів;
- побудова плану поставок запасів;
- побудова плану надходжень та витрат.

На четвертому етапі здійснюється математичний опис встановлених закономірностей та факторів

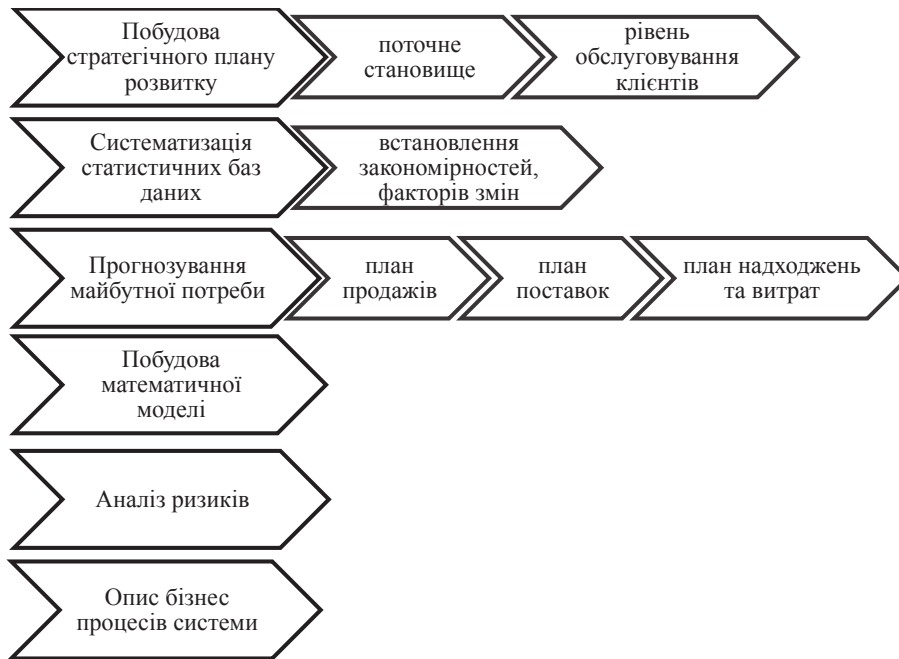


Рис. 1. Етапи побудови оперативної системи управління запасами

Джерело: побудовано автором

впливу на загальну систему управління запасами. Правильність встановлених закономірностей можливо оцінити шляхом аналізу емпіричних відхилень, які виникають при перенесенні моделі прогнозування на попередні статистичні періоди. На п'ятому етапі здійснюється аналіз ймовірних ризиків. Ризики можна поділити на дві групи: ті, що існували до впровадження системи управління запасами, та ті, що виникли після її впровадження. Для ризиків першої групи достатнім буде їх зменшення порівняно з періодом до застосування системи. До ризиків другої групи необхідно максимально відповідально поставитися, з точки зору величини помилки. Логічно, що чим вища ціна помилки, тим більша вірогідність доопрацювання або відмовлення від створеної системи управління запасами.

Останнім етапом впровадження оперативної системи управління запасами є опис процесів та процедур, необхідних для отримання кінцевого результату. Застосування запропонованої концепції дозволить, у першу чергу, систематизувати процес управління запасами. Якісний аналіз поточних змін внутрішніх та зовнішніх показників системи дасть можливість дослідити тенденції і впровадити теоретико-математичні підходи до розрахунку і прогнозу змінних величин з метою мінімізації витрат на створення і підтримку запасів незалежно від характеру та динаміки змін у плановому періоді.

Головним механізмом оперативної системи управління запасами є реалізація принципів зворотного зв'язку, який потребує впровадження на усіх її етапах. Принцип полягає в тому, що при прийнятті управлінського рішення система надає дані про зміни робочих елементів системи та їхню результативність. Лише при постійному отриманні інформації про вплив управлінських рішень можливо здійснити коригування системи та продовжити її налагодження.

У сучасних складних умовах українського бізнесу ефективність управління запасами може бути підвищена за рахунок застосування різних підходів

до управління запасами для різних товарних позицій. За основу може бути взятий ABC-XYZ аналіз, що поєднує два методи аналізу: ABC-аналіз (в основу якого покладено оцінку незначного числа кількісних величин, які є найціннішими та мають найбільшу питому вагу у загальній сукупності вартісних показників) та XYZ-аналіз (який здійснює оцінку стабільності певних об'єктів чи процесів). Це є найпростішим та найлогічнішим поділом на групи товарів, відповідно до кожної з яких будується політика управління запасами. Проте, на нашу думку, лише одночасне застосування усіх принципів управління запасами у відношенні різних номенклатурних груп може збільшити ефективність виробничої діяльності, а відповідно, і прибутковість підприємства.

**Висновки.** Забезпечення ефективної роботи сучасних підприємств – це складний процес, в якому повинні бути враховані багато факторів. Оперативне управління запасами передбачає вирішення усіх поточних питань, пов'язаних із діяльністю підприємства, управлінням поставанням, реалізацією, виробництвом та діловим іміджем підприємства. Основною метою системи управління запасами є забезпечення безперервної, ритмічної і взаємоузгодженої роботи всіх підрозділів. У зв'язку із специфічними умовами української економіки використання сучасних методик управління запасами майже не здійснюється. Проте будь-яке підприємство має можливості для здійснення власної оперативної оптимізації управління запасами, що створить умови для ведення регулярного ефективного менеджменту.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бауэрсокс Доналд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс ; [пер. с англ. Н.Н. Нарышниковой, Б.С. Пинскера]. – 2-е изд. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 640 с.
2. Гаджинский А.М. Логистика : учебник / А.М. Гаджинский. – 20-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. – 484 с.
3. Разгуляев В. Автоматизация многономенклатурных закупок без фиксирования периода между поставками [Электронный ресурс] / В. Разгуляев // Управление запасами – Режим доступа : <http://upravlenie-zapasami.ru>, свободный. – Заглавие с экрана.
4. Стерлигова А.Н. Управление запасами в цепях поставок : учебник / А.Н. Стерлигова. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 430 с.
5. Фишер А. Алгоритм управления запасами на основе длительности логистических циклов [Электронный ресурс] / А. Фишер // Логистика и управление. – 2007. – № 3. – Режим доступа : <http://www.logists.by/library/view/algoritm-upravleniya-zapasami-na-osnove-dlitelnosti-logisticheskix-ciklob>, свободный. – Заглавие с экрана.
6. Шрайбфедер Дж. Эффективное управление запасами / Дж. Шрайбфедер ; пер. с англ. – 2-е изд. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 304 с.
7. Нефьодов Л.И. Автоматизация управления многономенклатурными запасами : монография / Л.И. Нефьодов, Д.О. Маркозов ; Харк. нац. автомоб.-дор. ун-т. – Харків : ХНАДУ, 2013. – 179 с.



8. Перебийніс В.І. Логістичне управління запасами на підприємствах : монографія / В.І. Перебийніс, Я.А. Дробота ; Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 279 с.
9. Управління матеріальними запасами – ключовий аспект логістичної діяльності сучасного підприємства : монографія / О.М. Сумець [та ін.] ; за ред. канд. техн. наук, доц. О.М. Сумця ; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка, Харків. ін-т упр. – Харків : Міськдрук, 2014. – 255 с.
10. David, J. Kanban Just-in Time at Toyota: Management Begins at the Workplace / J. David // Japan Management Association. – Tokyo, 1986. – 93 p.

УДК 339.137.2

**Кирчата І.М.**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

## РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У ХОДІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто питання, що пов'язані з підвищенням рівня конкурентоспроможності підприємства, досліджено сутність та визначено місце конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства у ході проведення реструктуризації. Метою роботи обумовила необхідність розробки методичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління реструктуризацією підприємства в процесі та на основі розвитку його конкурентного потенціалу.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, конкурентний потенціал, реструктуризація, управління реструктуризацією.

### **Кирчатая И.Н. РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦИАЛА КАК ОСНОВА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В ХОДЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье рассмотрены вопросы, связанные с повышением уровня конкурентоспособности предприятия, исследована сущность и определено место конкурентного потенциала в системе управления конкурентоспособностью предприятия в ходе проведения реструктуризации. Цель работы обусловила необходимость разработки методических рекомендаций качественно совершенствования системы управления реструктуризацией предприятия в процессе и на основе развития его конкурентного потенциала.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, конкурентные преимущества, конкурентный потенциал, реструктуризация, управление реструктуризацией.

### **Kirchataya I.M. DEVELOPING COMPETITIVE POTENTIAL AS A BASIS OF COMPETITIVENESS DURING RESTRUCTURING OF ENTERPRISE**

The study is devoted to the questions which connected with growth of enterprise competitiveness. The article was reviewed essence of competitive potential and its place at the General system of competitiveness management enterprise during restructuring of enterprise. The purpose of the work was necessitated the definition of the role of development competitive potential in improving the enterprises competitiveness.

**Keywords:** competition, competitive potential, competitiveness, reserves, efficiency, restructuring of enterprise.

**Постановка проблеми.** Нині переважна частина вітчизняних підприємств, розвиваючись в умовах загострення конкурентної боротьби у всьому світі, приходять до висновку, що не володіє рівнем конкурентної стійкості, достатнім для того, щоб гідно протистояти жорстким реаліям конкурентного середовища.

Успішне функціонування в динамічних, а часто і кризових, умовах залежить від вправного та професійного менеджменту, здатного аналізувати і бачити перспективу, володіти потенціалом і здатністю реалізувати стратегічну мету.

За таких умов для досягнення позитивних результатів на підприємстві необхідна активізація його конкурентного потенціалу, а також пошук стратегічних можливостей та формування нових стійких конкурентних переваг, які у подальшому дозволять реалізувати невикористані резерви конкурентоспроможності підприємства.

Можливості стабільного економічного зростання залежать від ефективного вирішення питання, пов'язаного з істотною зміною стратегії управління і створення ефективної системи управління, інакше кажучи – його реформування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Будучи складним і динамічним, ринковий простір обумовлює потребу в перегляді концептуального підходу до процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема вимагаючи своєчасної адаптації системи управління до змінюваних чинників зовнішнього середовища.

Особливу увагу в дослідженні конкурентної ситуації варто приділяти гіперконкуренції та тим рушійним силам, які її зумовлюють [1]: глобалізація, яка йде за двома напрямками: глобалізація конкуренції у сфері пропозиції, що виражається в інтеграції планування і співробітництві підприємств на світовому ринку, щоб протистояти іншим глобальним конкурентам; і глобалізація конкуренції шляхом гомогенізації попиту, що проявляється у безперервному зростанні кількості глобально діючих споживачів і посередників, які підвищують попит на уніфіковану продукцію; поляризація ринків, яка виражається в тому, що споживачі дедалі більше віддають переваги якійсь продукції, нехай навіть за більшою ціною; процес розмивання галузевих меж, який також йде за двома напрямками: