

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА INVENTORY STRATEGIC MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

**Турчак В.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту,  
Вінницький кооперативний інститут

**Кульганік О.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та міжнародних відносин,  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету

*У статті розглянуто проблеми управління запасами в сучасних умовах. Виявлено суперечливу роль запасів в економіці підприємства, яка пов'язана з їх різноспрямованим впливом на економічні показники. Запропоновано стратегічні напрями управління запасами на підприємстві. Модель оптимізації стратегії управління запасами передбачає прогнозування попиту на продукцію, використання диференційованого підходу до групування реалізованої на ринку продукції на основі ABC- і XYZ-аналізу, вибір системи регулювання (контролю) рівня запасів на підприємстві та розрахунок її параметрів з урахуванням непередбачених змін.*

**Ключові слова:** запаси, управління запасами, стратегія управління запасами.

*В статье рассмотрены проблемы управления запасами в современных условиях. Выделена противоречивая роль запасов в экономике предприятия, которая связана с их разнонаправленным влиянием на экономические показатели. Предложены стратегические направления управления запасами на предприятии. Модель оптимизации стратегии управления запасами предполагает прогнозирование спроса на продукцию, использование дифференцированного подхода к группировке реализованной на рынке продукции на основе ABC- и XYZ-анализа, выбор системы регулирования (контроля) уровня запасов на предприятии, расчет ее параметров с учетом непредвиденных изменений.*

**Ключевые слова:** запасы, управление запасами, стратегия управления запасами.

*The problems of inventory management in modern conditions are considered in the article. The controversial role of inventory in the economy of the enterprise is revealed, which is related to their diverse influence on economic indicators. Strategic directions of inventory management at the enterprise are proposed. The model of optimization of the inventory management strategy involves forecasting demand for products, using a differentiated approach to grouping the products based on ABC and XYZ analysis, choosing the system of regulation (control) of inventory levels at the enterprise and calculating its parameters taking into account unanticipated changes.*

**Keywords:** inventory, inventory management, inventory management strategy.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні умови господарювання вимагають зміни форм взаємовідносин між учасниками ринкової економіки в процесі забезпечення споживачів матеріально-технічними ресурсами, готовою продукцією. Ефективність діяльності будь-якого підприємства багато в чому визначається якістю управління матеріальними потоками і запасами, оскільки від цього залежать витрати на їх утримання та поповнення, а також величина втрат у зв'язку з надлишком або нестачею запасів. Оптимізація запасів, розроблення теорії і практичних методів управління ними, їх удосконалення є достатньо складними завданнями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Проблема управління запасами широко висвітлюється в наукових дослідженнях вітчизняних та зарубіжних учених, серед них: Д. Бауерсокс, Ф.Ф. Бутинець, Д. Клосс, В.П. Кодацький, Д.М. Ламберт, О. Осауленко, В. Пустовойтенко, Дж.Р. Сток та ін. Проте практика управління запасами в межах вітчизняних підприємств найчастіше характеризується відсутністю чітко сформованої стратегії управління.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є розроблення системи управління запасами підприємства на основі визначення стратегічних пріоритетів.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Запаси – це найбільш великі сукупні інвестиції в активи для більшості виробників, оптових та роздрібних підприємств. У міру того, як підприємств намагаються задовольняти потреби різних сегментів ринку, вони стають більш конкурентними, а продукти – більш доступними. У більшості галузей споживачі вже звикли до високих вимог рівня доступності продукції. Для багатьох компаній це призвело до необхідності мати більш високий рівень запасів. Якщо у виробничих компаній інвестиції в запаси становлять більше 10% усіх активів, то для оптових та роздрібних підприємств інвестиції в запаси як відсоток від загальних активів перевищує 20% і може досягати 80% [1].

Створення запасів вирішує низку важливих завдань, серед яких:

- підвищення ефективності діяльності;
- ефективне обслуговування споживачів;
- страхування збоїв у поставках;
- захист від підвищення закупівельних цін;
- економія на оптових знижках;
- економія на транспортуванні [2, с. 485].

Нині сформувалися три концепції управління запасами, залежно від яких визначають потреби в них:

1. Концепція максимізації запасів.
2. Концепція оптимізації запасів.
3. Концепція мінімізації запасів.

Вибір рівня запасу – максимальний, оптимальний або мінімальний – визначається умовами роботи підприємства, особливостями організаційної культури, готовністю керівництва до змін, які вимагатимуть уведення тієї чи іншої концепції управління запасами, відносинами організації з постачальниками і споживачами, станом логістичної інфраструктури фірми, технічним і технологічним оснащенням організації, рівнем комп'ютеризації системи управління, станом інфраструктури регіонів, з якими пов'язано підприємство, тощо.

Впровадження концепцій максимального, оптимального або мінімального запасу може спиратися на фактори підвищення ефективності управління запасами, що діють у даний час. До таких факторів належать:

- 1) широке використання автоматизованих систем управління запасами;
- 2) розвиток економіко-математичного моделювання;
- 3) підвищення надійності та оперативності отримання даних за допомогою сучасних інформаційних систем;
- 4) розвиток методів прогнозування;
- 5) зростання кваліфікації персоналу, що займається управлінням запасами;
- 6) інтеграція та автоматизація багатьох логістичних операцій і функцій;
- 7) розвиток корпоративних інформаційних систем (наприклад, MRP II, ERP);

8) розвиток систем управління якістю, що веде до зниження потреби в запасах;

9) широке використання логістичної технології JIT [2, с. 487–490].

Незважаючи на обраний варіант, метою реалізації бізнес-процесу управління товарними запасами є забезпеченість торговельних підприємств товарами, які користуються попитом у цільової групи покупців. При цьому на вході даного процесу використовуються ресурси у вигляді товарів, матеріально-технічної бази, включаючи наявність транспортних засобів. Виходом цього процесу є товари, підготовлені до реалізації [3].

З логістичного погляду запаси являють собою частину матеріального потоку. При цьому матеріальний потік має межі виникнення у просторі та часі, пов'язані з межами інформаційного та фінансового потоків.

Аналіз наукової літератури дав змогу визначити, що для ефективного управління товарними запасами сьогодні існує ціла низка методик та методів. Серед них слід виділити такі:

- методи оптимізації запасів (ABC-аналіз, XYZ-аналіз тощо);
- методи визначення оптимального розміру запасів;

- методи розрахунку поставок (з оптимальним розміром замовлення, фіксованим розміром замовлення, з фіксованим інтервалом часу між замовленнями, з установленням періодичності поповнення запасів до постійного рівня, модель економічного розміру замовлень EOQ, без дефіциту, з дефіцитом, із моментальним постачанням тощо);

- методи нормування запасів (евристичні, техніко-економічні, економіко-математичні).

На рис. 1 схематично зображено впливом управління запасами на торговельне підприємство. Запаси вимагають суттєвих капіталовкладень на рівні підприємства. Вони не тільки визначають політику підприємства, а й впливають на рівень його ліквідності. Рівень запасів здійснює безпосередній вплив на прибуток [4]. Відсутність запасів також має негативний вплив і призводить до втрат. Формами таких утрат є втрата від упущеного прибутку через відсутність товару на складі (в магазині) в момент виникнення підвищеного попиту, втрата потенційних покупців, втрати від закупівлі дрібних партій товарів за більш високими цінами, втрати від простою виробництва тощо.

Суперечлива роль запасів в економіці підприємства пов'язана з їх різноспрямованим впливом на економічні показники. З одного боку, запаси є противагою, що компенсує негативний вплив у логістичному ланцюзі, і підтримують фінансово-економічну стійкість підприємства в нестабільному ринковому середовищі. З іншого боку, запаси обтяжують витрати підприємства на їх утримання та зберігання, викликають заморожування фінансових ресурсів. Це зумов-

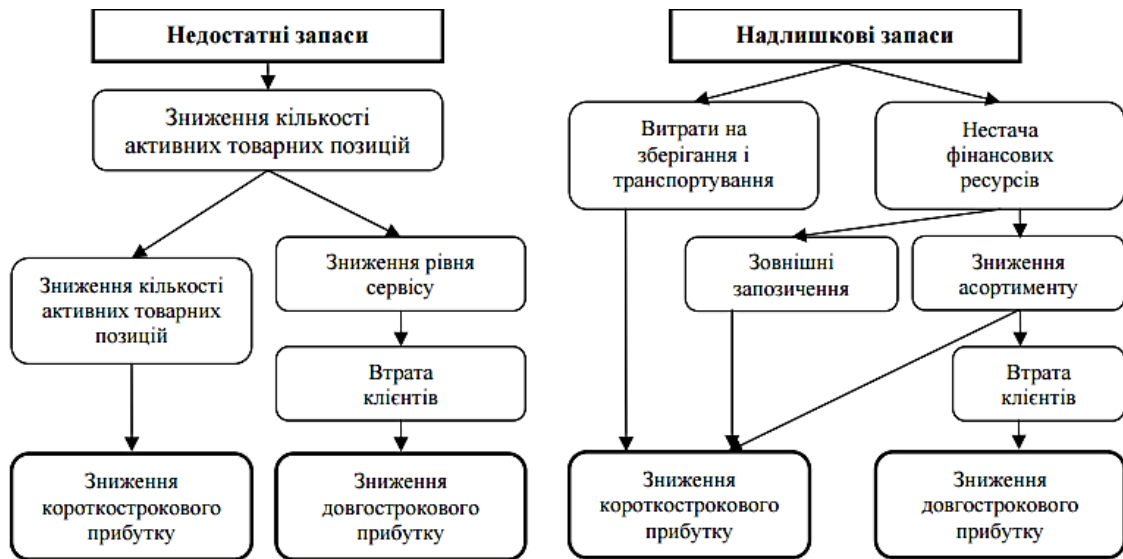


Рис. 1. Вплив помилок управління запасами на торговельне підприємство

лює прагнення підприємств знайти економічно виправданий рівень запасів і по можливості його дотримуватися.

Слід також урахувувати залежність між інвестиціями в запаси та рівнем обслуговування споживачів. Як свідчать дослідження, наближення рівня обслуговування споживачів до 100% спричиняє різке зростання рівня запасів. Це вказує на необхідність застосування альтернативних шляхів підвищення рівня обслуговування [5].

Практичні дослідження [6] базуються на рентабельності запасів як основному показнику ефективності діяльності підприємства. Згідно з даним підходом, рентабельність запасів визначається:

$$P = \frac{ЧП}{ТЗ} = \frac{ЧП}{ТО} \times \frac{ТО}{ТЗ}$$

Із цієї формули можна побачити, що автор визначає два показника, які характеризують рентабельність запасів:

- 1) рентабельність продажів (ЧП/ТО);
- 2) оборотність товарних запасів (ТО/ТЗ).

Під час виконання математичних дій показник, що є у чисельнику та знаменнику, скорочується, що не впливає на раніше розглянуту формулу рентабельності товарних запасів, але вказує на інструменти управління.

Визначена рентабельність запасів повинна знаходитися в певних межах. Якщо її значення менше 50%, це означає, що підприємство має фінансові проблеми. Значення, що перевищує 50%, свідчить про розвиток та «фінансове здоров'я» компанії.

Як було визначено, на рентабельність товарних запасів здійснюють вплив два показники: рентабельність продажів та оборотність товарних запасів. Рівень рентабельності продажів залежить від двох показників – чистого прибутку

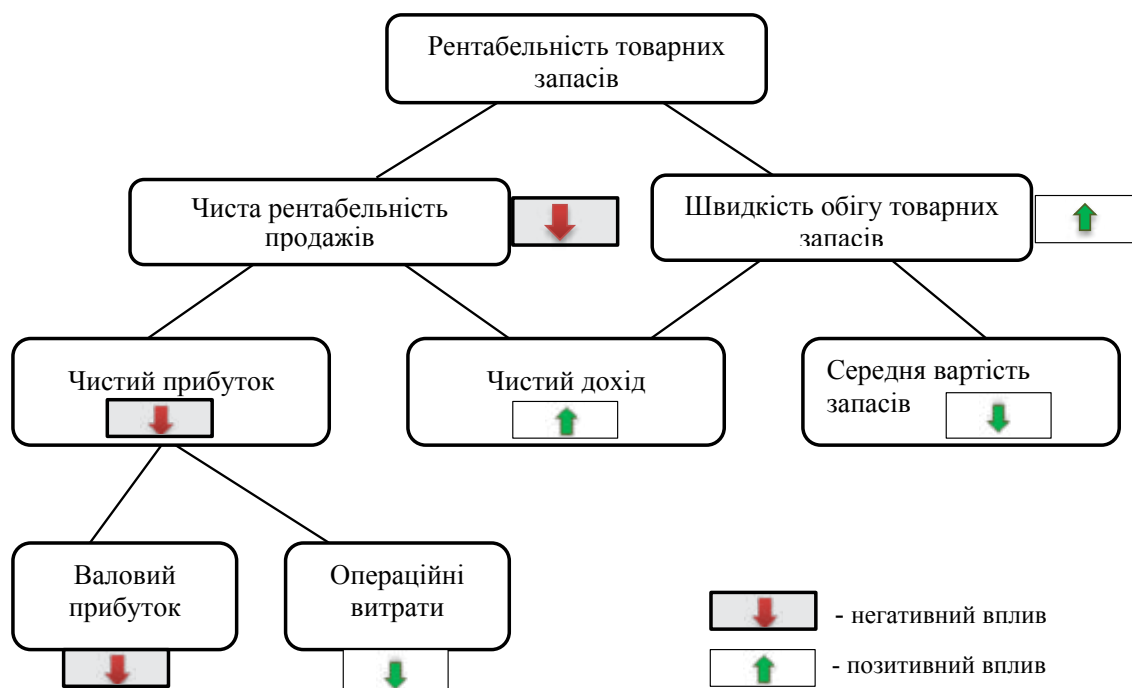
та доходу. Швидкість обігу товарних запасів визначається за допомогою чистого доходу та середнього значення товарних запасів. Чистий прибуток формується на основі валового прибутку за мінусом операційних витрат (з урахуванням податку на прибуток). На валовий прибуток, своєю чергою, впливає рівень торговельної націнки (рис. 2).

Підвищення швидкості обігу товарних запасів не змогло знівелювати негативний вплив зниження чистої рентабельності. Крім того, прослідковується більша залежність від рівня валового доходу, собівартості продукції, а також чистого доходу, на що, своєю чергою, здійснює вплив рівень торговельної націнки. Звідси випливають резерви підвищення рентабельності запасів: зростання валового прибутку, що можна досягти шляхом зниження собівартості продукції або підвищення торговельної націнки, стимулювання продажів.

Одним із важливих і водночас складних завдань управління є формування на підприємстві оптимального запасу для підтримки безперервності виробничого процесу і негайного задоволення продукцією споживачів.

Визначення сукупності правил, за якими приймаються рішення щодо обґрунтованого встановлення моментів та обсягів замовлення, поповнення і розподілу нових партій замовленої продукції (сировини, матеріалів тощо), називають стратегією управління запасами. Кожна така стратегія пов'язана з певними витратами на доведення матеріальних засобів до споживачів; пошуком оптимальних стратегій і є предметом теорії оптимального управління запасами.

Стратегічне управління запасами передбачає наявність системоутворюючих елементів, серед яких слід виділити аналіз оточення, роз-



**Рис. 2. Модель, що визначає вплив факторів на рентабельність інвестицій у товарні запаси підприємства**

роблення стратегії, формування механізмів реалізації стратегії, оцінку та контроль її реалізації. Стратегічне управління запасами підприємства передбачає організацію діяльності щодо встановлення стратегічних цілей і завдань у системі управління запасами, формування стратегічних планів, прийняття відповідних рішень. За допомогою тактичного управління запасами досягаються більш високі цілі, ніж оперативні. Кожній стратегічній цілі буде відповідати конкретна тактика з набором оперативних дій.

Стратегічні цілі управління запасами можуть бути ефективно реалізовані тільки за умови наявності механізмів здійснення тактичного управління запасами. Кожне стратегічне рішення спирається на комплекс рішень тактичного характеру, зміст яких може носити альтернативний характер. Окрім того, тактичне управління припускає ієрархію рішень, що включає в себе кілька комплексів послідовно здійснюваних заходів. Тактичне управління передбачає вибір основної тактики поведінки залежності від стратегії і формування комплексу відповідних заходів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей.

Оперативне управління запасами у цьому разі є функціональним набором дій, що забезпечує реалізацію тактичного управління запасами в поточній діяльності. Оперативне управління запасами – це комплекс методів, засобів, технологій, що використовуються окремо або в сукупності безпосередньо в даний час і забезпечують

досягнення поставлених завдань або усунення негативних явищ у діяльності підприємства.

Стратегія управління запасами повинна передбачати періодичне проведення моніторингу їх стану протягом розрахункового періоду і можливість корегування планових параметрів у разі їх суттєвого відхилення від фактичних параметрів.

Різні стратегії управління запасами базуються переважно на реалізації відомих систем управління (контролю) запасами. Дослідження досвіду діяльності вітчизняних і зарубіжних підприємств [7] дає змогу виділити основні моменти оптимізації стратегій управління запасами:

- правильне прогнозування попиту на продукцію в майбутніх періодах;
- коректне використання диференційованого підходу до гуртування виробленої і реалізованої на ринку продукції на основі ABC- і XYZ-аналізу;
- грамотний вибір системи регулювання (контролю) рівня запасів на підприємстві і правильний розрахунок її параметрів з урахуванням непередбачених змін на ринку, що призводять до підвищення попиту на вироблену продукцію.

Розроблення заходів із оптимізації стратегії управління запасами повинне починатися з процедури прогнозування ринкового попиту. На підставі отриманого прогнозного значення попиту з використанням ABC-аналізу та XYZ-аналізу слід здійснити диференціацію асортиментних позицій підприємства. Для управління запасами отриманих груп необхідно вибрати ефективну

систему регулювання (контролю) рівня запасів, розрахувати і виконати аналіз основних її параметрів. Залежно від умов слід сформулювати стратегію управління запасами, кінцевою метою якої є безперервне забезпечення споживача яким-небудь видом матеріального ресурсу.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, оптимізація стратегії й тактики управління запасами підприємства передбачає застосування методів асортиментного аналізу, встановлення норм запасів для різних асортиментних груп, побудову асортиментної матриці та надання рекомендацій щодо управління запасами різних товарних груп. Стратегія управління запасами повинна передбачати періодичне проведення моніторингу їх стану

протягом розрахункового періоду і можливість корегування планових параметрів у разі їх суттєвого відхилення від фактичних параметрів. Розроблено модель оптимізації стратегій управління запасами, що починається з правильного прогнозування попиту на продукцію в майбутніх періодах, базується на коректному використанні диференційованого підходу до групування реалізованої на ринку продукції на основі ABC- і XYZ-аналізу, грамотному виборі системи регулювання (контролю) рівня запасів на підприємстві і правильному розрахунку її параметрів з урахуванням непередбачених змін на ринку. Це дає змогу сформулювати стратегію управління запасами, кінцевою метою якої є безперервне забезпечення споживача певним видом матеріального ресурсу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Сток Дж.Р. Стратегическое управление логистикой / Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт ; пер. с 4-го англ. изд. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
2. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / Под общ. и научной ред. В.И. Сергеева. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 976 с.
3. Алябьева М.В. Исследование бизнес-процессов в розничной торговле организаций потребительской кооперации и их совершенствование : [монография] / М.В. Алябьева, И.Н. Доренская. – Белгород : БУПК, 2011. – 186 с.
4. Хаврук В.О. Аналіз систем управління запасами / В.О. Хаврук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/26\\_2\\_2013/313-324.pdf](http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/26_2_2013/313-324.pdf).
5. Бауэрокс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д.Дж. Бауэрокс, Дж. Клосс ; пер. с англ. ; 2-е изд. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 640 с.
6. Стыгарь А. Разработка и запуск новых направлений и брендов торговых компаний : [практическое пособие] / А. Стыгарь. – К. : Интерсервис, 2014. – 178 с.
7. Оптимизация стратегии управления запасами на промышленном предприятии [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://logisticstime.com/upravlenie-zapasami/optimizaciya-strategii-upravleniya-zapasami-na-promyshlennom-predpriyatii/>.