

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Діяльність будь-якого підприємства, особливо виробничого, значною мірою залежить від наявності та ефективності використання ресурсів, які складають основу для забезпечення господарювання підприємницьких структур. У свою чергу, у структурі ресурсів, використовуваних підприємством у процесі господарювання, вагоме місце належить матеріальним ресурсам, невід'ємною складовою яких виступають виробничі запаси. Саме раціональна організація процесів формування та використання виробничих запасів істотно впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому, що обумовлено наступним: по-перше, виробничі запаси складають матеріальну основу продукції, що виробляється підприємством, по-друге, виробничі запаси (зокрема, сировина і матеріали) формують вагому статтю калькуляції собівартості продукції, відтак – витрат підприємства. З урахуванням зазначеного, формування ефективної системи управління запасами на підприємстві виступає важливим завданням у сучасних умовах господарювання.

Вагомість управління запасами розкривається в процесі виробництва, яке являє собою потік матеріальних ресурсів, що впливає на зміну форми сировини і матеріалів на готову продукцію. Управління запасами відображає оптимізацію запасів товарів, сировини й інших об'єктів діяльності підприємства та спрямоване на зменшення витрат на зберігання при забезпеченні рівня обслуговування для безперебійної роботи підприємства.

Система управління запасами на підприємстві являє собою сукупність основних правил та процедур, спрямованих на забезпечення контролю рівня запасів та визначення обсягів та термінів поповнення запасів в розрізі їх видів.

Основними складовими системи управління запасами виступають керована та керуюча підсистеми. Керованою підсистемою або об'єктом управління виступають обсяги та структура запасів підприємства. Керуюча підсистема або суб'єкт управління може бути представлена:

- керівником підприємства (директором, головою правління), який визначає та затверджує основні засади політики управління запасами на підприємстві;
- керівник та працівники планово-економічного відділу – забезпечують планування, нормування та контроль за використанням і зберіганням запасів, тобто здійснюють безпосередньо основні функції управління запасами;
- головний бухгалтер та бухгалтерія – здійснюють розрахункове обслуговування системи управління запасами підприємства;
- начальник виробництва та керівники виробничих підрозділів – беруть участь у плануванні та нормуванні виробничих запасів, забезпечують функції поточного контролю за ефективністю використання та зберіганням запасів.

Система управління запасами реалізується в межах існуючої організаційної структури підприємства та спрямована на забезпечення безперервної його роботи. Реалізація основної мети управління запасами (безперервності роботи підприємства) досягається за допомогою вирішення наступних завдань: планування необхідної потреби у запасах; облік поточного рівня запасів у розрізі їх видів на складах різних рівнів; визначення необхідного розміру замовлення; встановлення інтервалу між замовленнями; контроль за використанням та зберіганням запасів.

Сучасні теорія та практика управління виділили наступні найбільш поширені системи управління запасами:

- з фіксованим обсягом замовлення;
- з визначеною періодичністю замовлення;
- з встановленою періодичністю поповнення запасів до визначеного рівня;
- «мінімум – максимум».

На вибір певної системи управління запасами в умовах конкретного підприємства впливає ряд факторів:

- за умови обмежених витрат на організацію управління запасами або у випадку незначних втрат при дефіциті запасів доцільним є застосування системи з фіксованим обсягом замовлення;
- за умови наявності обмежень щодо розміру партії доцільним є застосування системи з визначеним розміром замовлення, встановленим на основі проведених аналітичних розрахунків;
- якщо наявні обмеження, які пов'язані з вантажопідйомністю транспортних засобів, пріоритетною є система з постійним рівнем запасів;
- якщо поставка товарів відбувається у конкретні терміни, система з постійним рівнем запасів є найбільш доцільною;
- за умов високого динамізму середовища та необхідності швидкого реагування на зміни у кон'юнктурі ринку, часто обирається система з постійним рівнем запасів.

У процесі управління запасами використовують ряд процедур і прийомів:

- формування бюджету потреб запасів в розрізі окремих їх видів;
- контролювання рівня запасів;
- контролювання повторних замовлень запасів;
- управління запасами за визначеними категоріями (метод «ABC»);
- використання моделі розрахунку оптимального розміру замовлення (EOQ);
- планування потреб в запасах на основі плану виробництва;
- управління запасами за методом «якраз вчасно» (just-in-time).

Управління запасами базується на раціонально організованому контролю за їх фактичним станом. Контроль стану запасів - це дослідження і регулювання рівнів виробничих запасів підприємства з метою виявлення відхилень від планових та нормативних показників, визначення «вузьких місць» та формування заходів щодо ліквідації таких відхилень.

В залежності від періодичності проведення контролю запасів завдання управління запасами суб'єкта господарювання варіюють:

- за умови застосування періодичного контролю необхідно забезпечувати постачання нових партій ресурсів в обсязі розміру замовлення через однакові встановлені інтервали часу;
- за умови безперервного контролю доцільно розміщати нове замовлення запасу у момент, коли його рівень досягає точки замовлення.

Розмір і точка замовлення визначаються з точки зору забезпечення мінімізації сумарних витрат на придбання, замовлення і зберігання запасів підприємства.

Витрати на придбання виступають важливим фактором, у випадку, якщо ціна одиниці запасу варіює залежно від розміру замовлення, що проявляється у вигляді оптових знижок. Витрати на оформлення замовлення представляють собою постійні витрати, що обумовлені розміщенням такого замовлення. Відтак, за умови незначного розміру партії, а отже, значної кількості замовлень протягом календарного періоду, зазначена стаття витрат значно зростає порівняно з випадком, коли замовлення здійснюються рідше, проте більшими партіями. Витрати на зберігання запасів пов'язані із їх утримання на складах підприємства, страхуванням, псуванням тощо і зазвичай залежать від обсягів запасів. Таким чином, більші партії запасів об'єктивно призводять до формування додаткових витрат на зберігання.

Ефективним інструментом управління запасами, що дозволяє врахувати усі три статті витрат та надає можливість оптимізувати їх, є показник оптимального розміру замовлення (economic order quantity – EOQ).

Показник EOQ дозволяє визначити економічно обґрунтований розмір партії замовлення певного виду запасів, що сприятиме мінімізації сумарних витрат на замовлення та зберігання.

При забезпеченні та дотриманні оптимального розміру замовлення забезпечуються мінімальні сумарні витрати. Економічний розмір замовлення визначається за формулою, запропонованою Ф. У. Харрісом. Однак у теорії управління запасами вона більш поширена як формула Вільсона:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times F \times D}{H}}, \quad (1)$$

де EOQ - обсяг партії, од.; F - вартість виконання одного замовлення; D - величина витрат запасів за той же період, од.; H - витрати на утримання одиниці запасів за деякий період.

В цілому, управління запасами передбачає цілеспрямований вплив на основні параметри потоків товарно-матеріальних цінностей у логістичних системах. До основних параметрів відносяться наступні:

- параметри попиту (потреба у запасах певного виду за визначений календарний період і ін.);
- параметри замовлень і поставок (обсяг замовлення, момент замовлення, інтервал поставки тощо);
- параметри рівня запасів.

Вихідний потік (обсяг виробленої продукції), як правило, заданий. Відтак, об'єктом управління в теорії запасів є параметри вхідного потоку (його інтенсивність - розмір замовлення й інтервал між поставками). Рівень запасу використовується лише в якості контрольованого параметра.

Рівень запасу можливо регулювати наступними способами:

- шляхом зміни розмірів замовлення (партії поставки);
- зміною періоду замовлення (збільшення або зменшення інтервалу поставок);
- одночасною зміною обох параметрів.

Отже, управління запасами на підприємстві спрямоване на своєчасне забезпечення виробничо-господарських потреб товарно-матеріальними цінностями необхідного обсягу та необхідної якості. Раціонально організоване управління запасами на підприємстві спроможне істотно вплинути на ефективність виробничих процесів та господарської діяльності в цілому.