

УДК 338.9:338.242:336

*Н. Ю. Окренка***КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ І ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ***Розглядаються сучасні системи та принципи управління виробничими запасами.**Modern systems and directive principles of productive reserves are being considered.*

У сучасних умовах господарювання, коли більшість підприємницьких структур не володіє достатніми фінансовими ресурсами, не має відповідних складських приміщень, виробничі запаси товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) формуються стихійно. Для управління величиною та структурою ТМЦ необхідна цілісна система управління запасами. Серед різних систем управління широкого застосування набувають логістичні.

Питання функціонування логістичних систем, методології управління підприємством висвітлено в роботах науковців А. Гаджинського, А. Міротіна, А. Роднікова, А. Семененко, П. Портера, І. Ансоффа та інших. Виробничі запаси розглядаються ними як частина загального матеріалопотоку підприємства, що постійно змінюється в часі. Разом з тим, виникла потреба в обґрунтуванні та визначенні принципів системи управління виробничими запасами, конкретизації особливостей ТМЦ як самостійного об'єкта вивчення.

Мета створення логістичної інформаційної системи управління матеріальними ресурсами полягає у використанні в поліграфічному виробництві інтегративних властивостей логістичних систем. Вони характеризуються здатністю поставити ТМЦ для виготовлення поліграфічної продукції у потрібне місце, необхідної кількості й асортименту, відповідної якості, максимально підготовлених до виробничого споживання з мінімальними витратами на їх придбання, а також здатністю оперативно адаптуватися до умов зовнішнього середовища.

Зміна обсягів ТМЦ суб'єктами господарської діяльності поліграфічного виробництва визначається кон'юктурою ринку. Деякі підприємницькі структури, які розширюють свою діяльність, збільшують обсяги інвестицій у створення запасів, інші — прагнуть їх оптимізувати відповідно до масштабів виробництва та інвестиційних можливостей. Однак коливання рівнів ТМЦ зумовлюються не лише інвестуванням. Важливим фактором виступають якість прийнятих управлінських рішень, конкретний механізм управління запасами, зокрема створення і впровадження логістичної інформаційної системи управління матеріальними ресурсами.

Межі логістичної системи визначаються: *на стратегічному, організаційному і оперативному рівнях*. На *стратегічному* рівні розв'язуються проблеми фундаментального характеру – вибір постачальника ресурсів, їх складу (асортименту) та узгодження цін. На *організаційному* рівні здійснюється аналіз організації виробництва і збуту, враховуються можливості і частота поставок матеріальних ресурсів (залежно від обсягів і характеру поліграфічної продукції); на *оперативному* рівні відбувається деталізація організаційних заходів – вибір маршруту, виду транспорту залежно від розміру партій ТМЦ та вирішуються інші аналогічні завдання [1, 3, 6].

Узагальнена модель управління запасами у поліграфічному виробництві повинна дати відповідь на два основних запитання: яку кількість ресурсу замовляти; коли замовляти. Відповідь на перше запитання виражається через розмір замовлення, що визначає оптимальну кількість ресурсів, який необхідно поставляти щоразу, коли відбувається розміщення замовлення. Залежно від ситуації розмір замовлення може змінюватися в часі, оскільки залежить від способу виготовлення, типу устаткування, фронту робіт, параметрів і характеристик замовлення. Важливо точно визначити розмір поставки, щоб уникнути нестачі ресурсів або їх надлишку. Відповідь на друге запитання залежить від типу системи управління запасами. Якщо система передбачає *періодичний* контроль стану запасів через рівні проміжки часу (наприклад, щотижня або щомісяця), момент надходження нового замовлення ресурсів звичайно збігається з початком кожного інтервалу часу. Якщо ж у системі передбачений *безперервний* контроль за станом запасів, граничний момент замовлення визначається рівнем запасу, при якому необхідно розміщувати нове замовлення. Така модель рекомендується для управління запасами дороговарті-

сних і так званих критичних ресурсів, оскільки вона забезпечує їх найменшу середню величину та передбачає посилений контроль і оперативну реакцію щодо вичерпання запасу [4, 2, 5].

Порівняння розглянутих систем управління ТМЦ дозволяє дійти висновку про наявність у них взаємних недоліків і переваг (див. таблицю).

ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ТМЦ

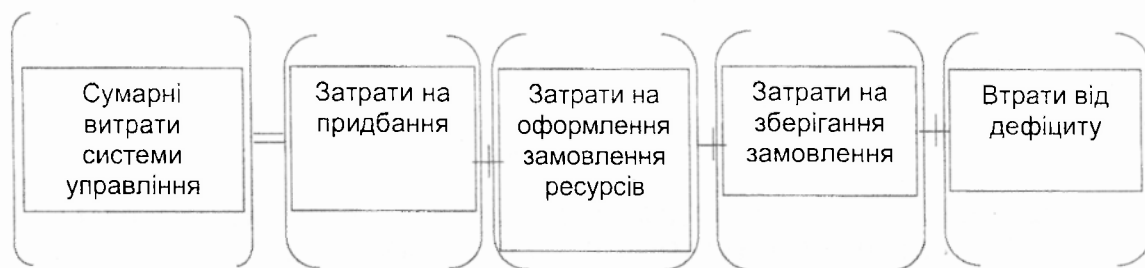
Система	Переваги	Недоліки
З фіксованим обсягом замовлення	Нижчий рівень максимального бажаного замовлення. Економія витрат на зберігання запасів за рахунок відсутності складських приміщень	Необхідність постійного контролю за наявністю запасів у місцях зберігання
З фіксованим інтервалом часу між замовленнями	Відсутність постійного контролю за наявністю запасів у місцях зберігання	Високий рівень максимального бажаного запасу. Підвищення витрат утримання запасів за рахунок збільшення площ під запаси

Як бачимо, система з фіксованим обсягом замовлення ресурсів вимагає безперервного обліку поточних запасів, а система з фіксованим інтервалом часу між замовленнями – лише періодичного контролю кількості запасу. Необхідність постійного обліку запасу в системі з фіксованим обсягом замовлення можна розглядати як основний її недолік. Відсутність постійного контролю за поточним запасом у системі з фіксованим інтервалом часу між замовленнями є її головною перевагою.

Враховуючи вищевикладене, вирішення узагальненої задачі управління запасами визначається в такий спосіб:

1. У випадку *періодичного контролю стану запасу* варто забезпечувати постачання нової кількості ресурсів в обсязі *розміру замовлення* через рівні інтервали часу.
2. У випадку *безперервного контролю стану запасу* нове замовлення необхідно розміщувати в розмірі *обсягу запасу*, коли його рівень досягає граничного моменту замовлення.

Розмір і граничний момент замовлення визначаються за умови мінімізації сумарних витрат системи управління запасами. Сумарні витрати системи управління запасами виражаються у вигляді функції їхніх основних компонентів:



Витрати на придбання стають важливим фактором, коли ціна одиниці ресурсу залежить від розміру замовлення, що виражається у вигляді **гуртових знижок** у тих випадках, якщо ціна одиниці ресурсу знижується зі збільшенням розміру замовлення. **Витрати на оформлення замовлення** – це постійні витрати, пов'язані з його розміщенням. Забезпечуючи потреби виробництва в ресурсах протягом заданого періоду часу більш дрібними, але частішими замовленнями, маємо зростання витрат порівняно з випадком, коли попит задовольняється за допомогою більших за обсягом замовлень, однак рідше. **Витрати на збереження запасу** або витрати у місцях зберігання чи на складах зростають зі збільшенням рівня запасу. **Втрати від дефіциту** – це витрати, обумовлені відсутністю необхідного ресурсу і пов'язані переважно з погіршенням репутації постачальника в споживача й з потенційними втратами прибутку.

При формуванні та функціонуванні цілісної системи управління матеріальними ресурсами необхідно дотримуватись основних принципів, серед яких:

плюралізм джерел і форм матеріального забезпечення (матеріальні ресурси можна отримувати згідно з прямими договорами з гуртовими продавцями або безпосередньо в підприємств-виробників даного виду ресурсів);

самостійність підприємств-постачальників (продавців) і підприємств-споживачів (покупців) у використанні власних матеріальних і фінансових ресурсів;

ресурсозбереження і протизатратність (матеріальні ресурси, матеріальні витрати, запаси і матеріаломісткість повинні знаходитись у зрівноваженому в межах суспільно необхідного рівня);

інтенсифікація використання матеріальних ресурсів у результаті досягнення максимально можливого їх залучення у виробничий оборот, тобто повторного і багатоцільового використання вторинних матеріальних ресурсів;

комплексність (передбачається, що в системі циркулюють усі необхідні для діяльності підприємства види матеріальних ресурсів, у тому числі для надання інформаційних, виробничих і комерційних послуг);

оперативність (здатність системи швидко реагувати на вимоги ринку в цілому й індивідуальні потреби окремих підприємств-партнерів);

оборотність (можливість вільного переходу продукції як товару з натурально-речової форми у вартісну і навпаки);

сприйнятливість до науково-технічного прогресу (система повинна вишукувати, освоювати й рекламувати новітні види товарів і послуг, а також наповнювати ними ринок).

Ці принципи повинні діяти одночасно, оскільки визначають умови рівноважного стану й ефективного функціонування системи. У противному разі система управління деформується, що неминуче призведе до збоїв у процесі матеріального забезпечення: виникнення дефіцитних ситуацій при одночасному утворенні надлишку запасів товарно-матеріальних цінностей.

Сьогодні поліграфічні підприємства оснащені здебільшого сучасною обчислювальною технікою, за допомогою якої стає можливим моделювання потоків ТМЦ з урахуванням впливу різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища і створення (беручи до уваги зазначені принципи) цілісної системи управління матеріальними ресурсами.

1. Василенко В. А., Мельник И. Е. Стратегии и инновации в системе менеджмента. М., 2000.
2. Гаджинский А. М. Логистика. М., 1999.
3. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепция и метод планирования. М., 1998.
4. Логистика: Учеб. пособие / Под ред. Б. А. Аникина. М., 2000.
5. Практикум по логистике: Учеб. пособие / Под ред. Б. А. Аникина. М., 2000.
6. Шершньова З. Е... Оборська С. В. Стратегія управління: Навч. посіб., К., 1998.