

[монографія] / Н.В. Павліха // Волин. держ. ун-т ім. Лесі Українки; Терноп. держ. екон. ун-т; Ін-т регіон. досл. НАН України. – Луцьк : Волин. обл. друк., 2006. – С. 358–379.

18. Злупко С. Екогенологія і становлення національної економіки України / С. Злупко // Науковий Збірник Українського Вільного Університету. – 1995. – Т. 17. – С. 331.

Надійшла 22.10.2011

УДК 332.1

Н. Т. ГРИНІВ, М. В. КІНДІЙ, Р. В. ЖДАНОВИЧ  
Національний університет «Львівська політехніка»

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ

*Розглянуто ефективність використання запасів, яка прямо впливає на збутову діяльність, результатом якої є розмір прибутку, конкурентоспроможність на ринку та рівень економічної стійкості підприємства. Доведено, що система управління запасами є однією із найважливіших умов розвитку підприємства та підвищення ефективності виробництва. Описано актуальні проблеми управління запасами та їх вплив на діяльність підприємства. Запропоновано перелік показників, якими повинно керуватись підприємство при управлінні запасами та шляхи ефективного управління ними.*

*Efficacy of stocks, which directly affects the sales activity, which results in profit margins, competitiveness in the market and the level of economic stability of the company. Proved that the inventory management system is one of the most important conditions for enterprise development and production efficiency. We describe the current inventory management problems and their impact on enterprise activity. A list of indicators that should guide the enterprise in the management of stocks and ways to effectively manage them.*

*Ключові слова: запаси, використання запасів, збутова діяльність, конкурентоспроможність.*

**Постановка проблеми.** Управління запасами – це функціональна діяльність, мета якої – довести загальну суму щорічних витрат на утримання запасів до мінімуму за умови задовільного обслуговування клієнтів. Важливість управління запасами пояснюється, насамперед, тим, що виробництво – це потік матеріальних ресурсів, який змінює форму матеріалів, перетворюючись у готову продукцію.

Ефективність використання запасів впливає на стан та динаміку активів підприємства, їх оборотність і рентабельність, а структура джерел та умови фінансування запасів – на рівень фінансової стійкості торговельного підприємства. Тому для будь-якого підприємства важливим є ефективне організування процесу управління запасами.

При створенні запасів на підприємстві присутній конфлікт цілей відносно запасів. Фінансова служба завжди віддає перевагу підтримці низького рівня запасів для покращення продажу, тоді як виробництво потребує відповідних запасів для його рівномірного завантаження. Необхідно урівноважувати ці конфліктуючі цілі і управляти запасами так, щоб в цілому задовольнялись інтереси підприємства в цілому, оптимізувати витрати, які пов'язані зі створенням і відсутністю запасів. Створення і утримання запасів завжди пов'язано з витратами. Однак відсутність запасів – це також витрати, які виражені у формі різноманітних втрат. Наприклад, втрати від простою виробництва; втрати від відсутності товару на складі у момент виникнення попиту; втрати від закупівлі дрібними партіями, а також недостатній рівень запасів може спричинити відсутність готової продукції на складі, що вплине на своєчасність виконання планових поставок. Крім того великі товарні запаси сприяють збільшенню ризику збитків через втрату споживчих якостей продукції, а оборотний капітал, заморожений в товарних запасах, не може бути використаний для більш прибуткових вкладень і зменшує, таким чином, рівень дохідності.

Незбалансоване спрямування коштів, які вкладаються в товарні запаси, тягне за собою певний ризик як недостатнього, так і надмірного вкладення. У зв'язку з цим на підприємстві виникають проблеми забезпечення оптимального рівня запасів готової продукції на складі [1, с.35].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми, пов'язані з питаннями управління запасами, розглядалися багатьма вітчизняними і зарубіжними вченими і практиками.

Економічна наука у промислово розвинених країнах приділяє увагу проблемі якісної підготовки та своєчасного забезпечення виробничого процесу. Слід відзначити вагомий внесок у становлення й розвиток основних положень управління виробничими запасами таких зарубіжних учених, як Д. Бауерсокс, Д. Клосс, Сток Дж.Р., Ламборт Д.М.. Їхні дослідження здійснювались на прикладі економічно розвинених держав у яких підприємства багато десятиліть розвивали основні принципи та підходи до підвищення ефективності управління запасами. Ними був розглянутий широкий спектр проблем управління матеріальними запасами та потоковими процесами в логістичних системах, а також проаналізовано, як логістика впливає на підвищення ефективності управління запасами [2–4].

Щодо вітчизняних досліджень, то такими фундаментальними роботами які пов'язані з питаннями управління запасів є праці Осауленка О., Пустовойтенка В., Кодацького В.П., Стерлінгової А.Н.. Ними зазначено, що управління запасами – частина процесу реалізації продукції, який не можна розглядати окремо від управління підприємством в цілому, тобто це єдине ціле, і зміна одного елемента ланцюга виробництва призведе до зміни запасів [5–7].

**Формування цілей статті.** Метою написання цієї статті є проведення аналізу проблем управління запасами на підприємстві, та пошук шляхів мінімізації витрат на їх утримання.

**Вклад основного матеріалу.** Основним елементом будь-якого процесу виробництва є матеріальні запаси і вони є найважливішим фактором управління логістичною системою на підприємстві. Проте, їм не приділяється належна увага і управління запасами проводиться далеко не так, як повинно бути в ідеалі. Саме через це і виникають значні проблеми з виробничим процесом від якого залежить діяльність підприємства в цілому. Тому для того, щоб змінити ситуацію на краще, необхідно трактувати запас не як інструмент вирішення проблем із забезпечення безперебійного виробничого процесу та задоволення клієнтів, а як самостійний об'єкт управління.

Створення та утримання запасів тягне за собою певні витрати, які дуже часто перевищують чверть вартості самих запасів. Тому кожен керівник намагається мінімізувати суму цих витрат і одночасно залишити той рівень обслуговування клієнтів, який їх задовольняє [8, с. 23].

Товарні запаси є основною складовою власних активів підприємства та джерелом доходів, які можуть складати 80–90% цих доходів. Однак, при реалізації цих запасів підприємство може отримати великий прибуток. Для цього необхідно правильно та вчасно визначити скільки, чого саме та коли закупити. Якщо говорити про невеликі підприємства, де асортимент продукції, що випускається, відповідно невеликий, то підприємствам, де існує декілька тисяч асортиментних позицій, вирішити це питання без застосування наукових методів неможливо. Для вирішення цього питання можна застосувати ABC-аналіз, який дає можливість визначити групу товарів, які приносять основний прибуток та групи товарів, які відповідно забезпечують незначний внесок, і можуть бути виключені із списку номенклатурних позицій. Після проведення ABC-аналізу увесь список позицій товарів ділиться відповідно на три групи: А, В та С. Потрібно жорстко контролювати наявність товарів які потрапили до групи А, і надавати їм перевагу при обслуговуванні і обробці замовлень та дотримуватись високої їх якості. Відповідно, товари групи В не потребують такого жорсткого контролю, а товари групи С характеризуються найменшою величиною внесків до прибутку підприємства, тому і увага на них звертається найменша. Також для повноти ABC-аналізу проводять уточнення за методикою XYZ, яка встановлює стабільність показників. Якщо за допомогою ABC-аналізу визначають внесок конкретного елемента на кінцевий результат, то за допомогою XYZ-аналізу визначають нестабільність збуту та відхилення. Такий аналіз носить назву комбінованого ABC/ XYZ-аналізу. На підставі отриманих результатів цього аналізу можна визначити стратегію управління запасами для кожної групи товарів. Оскільки різні групи товарів по різному впливають на досягнення цілей підприємства, тому відповідно і впливають на потреби в запасах. Правильно та вчасно визначивши потрібні нам групи товарів ми можемо вплинути на стан запасів та зробити висновок про те, що нам необхідно замовляти, в якій кількості та в якій момент.

Вкладаючи засоби в розвиток бізнесу, кожен підприємець хоче отримати максимальну віддачу від капіталовкладень. Оскільки запаси, також є інвестиціями, то потрібно щоб вони були оптимальними, тобто потрібний товар в потрібний час в потрібній кількості в потрібному місці і т.д. Недостатній чи збитковий запас призводить до втрати прибутку – від недопродажу або розпродажу зі знижками відповідно від кількості запасів залежать операційні витрати: на складування, обробку, облік.

Останнім часом, підприємства звертають увагу на залишкові запаси матеріальних ресурсів, які зберігаються на складі, морально та фізично зношуються, втрачаючи свою вартість, і фактично заморожують вкладені в них кошти. Враховуючи недостатність оборотних ресурсів і кредитних джерел, більшість підприємств прагнуть сьогодні знизити всі матеріально-товарні запаси, підвищуючи тим самим окупність. Проте ціль бізнесу в тому, щоб заробляти більше, пропонуючи клієнтам ходовий товар. Тому і необхідно розраховувати наявність цього товару, а також розуміти, скільки потенційного прибутку втрачається, коли його немає.

Для ефективності управління запасами підприємство повинно:

- 1) визначити перелік необхідних товарів;
- 2) забезпечити наявність потрібних товарів на складі;
- 3) визначити втрати через їх відсутність;
- 4) визначити оборотність запасів, тобто час протягом якого вони зберігаються на складі, та долю неліквідних коштів в них;
- 5) визначити величину витрат на управління запасами;
- 6) визначити прибутковість товарів протягом певного часу.

Це дало б змогу підприємствам приймати рішення щодо заміни постачальника чи дистриб'ютора, оновлення асортименту тощо.

Рівень запасів певним чином також залежить від попиту споживачів та той чи інший товар. Для того, щоб задовольнити попит на заданому часовому інтервалі необхідно створити запас матеріальних ресурсів або предметів споживання – в чому і полягає вирішення завдань управління запасами.

Відповідно до поділу попиту на залежний і незалежний, відбувається і поділ систем управління запасами на: систему з фіксованим розміром замовлення та систему з фіксованим інтервалом поставки.

Характеристика систем управління запасами наведена в таблиці 1.

Характеристика систем управління запасами при залежному попиті

| Назва системи                            | Характеристика   | Позитивні сторони  | Негативні сторони  |
|--|--|--|--|
| Система з фіксованим розміром замовлення | Така система є найбільш простою і поширеною. Вона передбачає постійний контроль за рівнем запасів на складі. А коли кількість запасів падає нижче встановленого рівня – видається замовлення на поповнення запасів, причому завжди замовляється одна і та ж кількість виробів. Отже, такі величини як рівень запасів та кількість замовлених виробів стають фіксованими величинами, які є незмінними.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>розмір замовлення – постійна величина;</li> <li>наявність «точки замовлення» - мінімального рівня запасу;</li> <li>простота застосування;</li> <li>постійний контроль за рівнем запасів.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>висока питома вартість виробів, що постачаються;</li> <li>високі витрати на зберігання матеріально-технічних засобів;</li> <li>високий рівень збитків у випадку відсутності запасів;</li> <li>знижка у ціні залежно від замовленої кількості;</li> <li>відносно непередбачуваний або випадковий характер попиту;</li> <li>регулярний облік руху залишків товарів на складі.</li> </ul>  |
| Система з фіксованим інтервалом поставки | В системі з фіксованим часом замовлення, продукція поступає на підприємство через рівні проміжки часу, а розмір запасу регулюється за рахунок зміни розміру партії. Кількість виробів, що замовляється є нестабільною і залежить від наявного залишку. При кожному надходженні наступної партії запас поповнюється до певного максимального його рівня. Регулюючими параметрами цієї системи є максимальний рівень поповнення запасів та інтервал між двома замовленнями. В даній системі змінюється розмір замовлення, який залежить від ступеня використання продукції в попередньому періоді. | Відсутність необхідності вести облік запасів на складі.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>Необхідність робити замовлення при незначній кількості матеріалів. Тому така система є найбільш ефективною для таких запасів: малоцінні предмети; низькі витрати на зберігання матеріально-технічних запасів;</li> <li>незначні витрати при відсутності запасів у конкретний момент часу;</li> <li>даний вид запасів – один з багатьох, що закуповується у конкретного постачальника; відносно стабільний рівень попиту.</li> </ol> |

Для ефективного управління запасами потрібно визначити кількість замовленої продукції і терміни здійснення замовлень, що дозволить задовольнити попит через:

- одноразове створення запасу на весь потрібний період часу;
- створення необхідного запасу для кожного періоду.

Перший випадок відповідає недостатньому запасу, а другий – залишковому.

Аналізуючи обидва випадки можна стверджувати, що при залишковому запасі потрібні більші капітальні вкладення, проте дефіцит виникає рідше і частота розміщення замовлень менша. На відміну від залишкового запасу, при недостатньому запасі виділені капітальні вкладення зменшуються, але частота розміщення замовлень і загроза дефіциту зростає. І тому для обох випадків характерні економічні втрати. Для того, щоб прийняти рішення щодо розміру замовлення і моменту його розміщення потрібно брати за основу мінімізацію загальних витрат, що обумовлено втратами від залишкового запасу і дефіциту.

Складові процесу управління запасами представлені в таблиці 2.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Стан виробництва вимагає розвитку нових підходів до організації господарської діяльності, розробки концепцій, принципів та методологій управління підприємством, а запаси посідають центральне місце в структурі логістичної системи.

Для того, щоб вирішити проблеми пов'язані з управлінням запасами підприємству необхідно:

- визначити роль запасів в структурі підприємства;
- розробити модель управління запасами враховуючи при цьому такі показники, як: терміни зберігання; тарифи на транспортування; час доставки матеріальних ресурсів;
- визначити залежність величини запасів від середньоденного продажу, що дозволить передбачити зміну розміру запасів при зміні обсягу продажу;
- за допомогою детального аналізу, виділити асортиментні групи, за якими підприємство зможе визначити вплив кожної з них на його прибутковість;

5) приділяти більшу увагу інвентаризації з метою покращення управління товарними запасами і посилення контролю за їх збереженням.

Таблиця 2

**Характеристика складових процесу управління запасами**

| Назва складової                 | Характеристика   |
|---------------------------------|--|
| Характер попиту                 | Може бути детермінованим або стохастичним. В свою чергу, детермінований попит поділяється на статичний та динамічний. Характер попиту є одним з основних факторів при побудові моделі управління запасами. Він безпосередньо впливає на стан запасів підприємства. Позитивним є те, що попит може бути достовірно відомий, тоді набагато легше прогнозувати стан запасів і уникнути витрат, пов'язаних з їх утриманням. Проте, попит не є стабільним протягом тривалого періоду, він може змінюватись, і тоді набагато важче щось прогнозувати і управління запасами стає менш ефективним, тобто при зміні попиту може утворитись залишковий чи надмірний запас.   |
| Запізнення виконання замовлення | Після розміщення замовлення воно може бути виконане відразу або буде потрібний деякий час на його виконання. Тобто важливо враховувати термін виконання замовлення. Якщо замовлення виконується відразу після його розміщення, то підприємство може уникнути витрат, пов'язаних з невиконанням замовлення. Оскільки не кожен споживач готовий чекати, підприємство може втратити значну їх частину, що відобразиться на його прибутковості. В даному випадку управління запасами є неефективним.   |
| Надійність                      | Є важливою складовою і результатом дій, які повинні бути, та не були зроблені тим чи іншим підрозділом, тобто невиконання обов'язків перед споживачами. Наприклад, покупець вибирає за каталогом товар, а його в даний час немає на складі – в результаті збій, втрачений продаж. Очевидно, необхідно брати до уваги і час, протягом якого не виконується замовлення, і вартість цього замовлення. Якщо мова йде про продаж одного конкретного товару, то підприємство несе втрати по вартості того чи іншого товару. Проте, якщо із-за відсутності однієї позиції затримується відвантаження цілого замовлення, то очевидно, що підприємство несе набагато більші витрати: втрати від невиконання замовлень, втрати утримання запасів, які повинні бути проданими, збій виробництва. Для виробничих підприємств, якщо йдеться про сировину, комплектуючі вироби чи напівфабрикати, то потрібно розуміти, що інколи із-за відсутності порівняно недорогого елемента неможливо виробити товар, який присутній у багатьох замовленнях. Вартість втраченого продажу оцінюється по вартості всіх невиконаних замовлень. Отже ціль розрахунку надійності – оцінити і зрозуміти, покращується чи погіршується ситуація з запасами. |
| Результативність                | Цю складову можна також оцінювати від протилежного – за результатом дій, які не повинні, однак були зроблені. Вони призводять в тому числі і до появи надлишкових запасів. Звичайно, непогано було б вимірювати, на скільки товару на складі є більше ніж потрібно, але в більшості випадків ніхто точно не знає, скільки потрібно, а тому кількість залишків неможливо підрахувати. Однак, не дуже важко буде відстежувати загальні тенденції стану запасів – стає їх більше чи менше. Причому зручніше оцінювати це в грошовому виразі, щоб зрозуміти, скільки коштів підприємство заморожує. Розрахувати цю кількість можна шляхом множення вартості товарних запасів на дні зберігання на складі. Оскільки вимірюються не залишки, а всі товарні запаси, то результативність не повинна дорівнювати нулю. Тобто, підприємство прагне працювати не з нульовими запасами, а мати їх мінімальну кількість, необхідну для забезпечення надійності.   |
| Кількість видів продукції       | В системі управління запасами може фігурувати більше ніж один вид продукції. Цей фактор враховується за умови наявності деякої залежності між різними видами продукції. Так, для різних виробів може використовуватися одне і те ж складське приміщення. Важко управляти запасами, якщо на підприємстві фігурує велика кількість номенклатурних позицій, бо по кожній з них складно визначити потребу. Тоді підприємству необхідно визначити для себе саме ті товари, які є найбільш прибутковими для нього, і скоротити кількість тих товарів, які мають незначний вплив. Тим самим скоротиться і рівень запасів, зменшаться витрати на їх утримання, буде простіше управляти ними.   |
| Поповнення замовлення           | Хоча система управління запасами може функціонувати при запізненні надходжень, процес збільшення запасу може здійснюватися миттєво або рівномірно в часі. Миттєве збільшення запасу може бути реалізоване за умови, коли замовлення надходять від зовнішнього джерела. Рівномірне збільшення може бути тоді, коли продукція, що запасється, виробляється самою організацією. В загальному випадку система може функціонувати при позитивному запізненні надходження і рівномірному збільшенні запасу.  |

Оскільки запаси є капіталовкладеннями, то вони заморожують кошти, які можуть використовуватись в інших цілях. Тому підприємству необхідно скоротити термін оборотності цих коштів таким чином: підвищити рівень виробничої діяльності; організувати ефективну систему збуту готової продукції; застосовувати сучасні способи розрахунку з постачальниками і покупцями.

Зараз на ринку пропонуються програми, які управляють запасами. Проте, не кожне підприємство може дозволити собі придбати таке програмне забезпечення, що зумовлено високою вартістю програмного продукту.

В кінцевому результаті, сьогодні на практиці взагалі відсутня конкретна схема управління запасами, оскільки кожне підприємство має свої специфічні особливості, тому воно потребує індивідуального підходу до управління запасами.

**Література**

1. Кодацький В.П. Шляхи ефективного управління оборотними активами промислових підприємств // В.П. Кодацький // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 4. – С. 150.
2. Бауэрокс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д.Дж. Бауэрокс, Дж. Клосс Дейвид ; [пер. с англ.]. – 2-е изд. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 640 с.
3. Осауленко О. Попередні підсумки розвитку економіки у 1997 році / О. Осауленко // Урядовий

кур'єр. – 1998. – № 10–11.

4. Пустовойтенко В. Змінити ситуацію на краще / В. Пустовойтенко // Урядовий кур'єр. – 1997. – № 201.

5. Скворцов Н. Теория и практика менеджмента: зарубежный опыт / Н. Скворцов, Н. Назимова. – К. : УкрИНТЭН, 1992.

6. Пономаренко О.І. Системні методи в економіці, бізнесі й менеджменті / О.І. Пономаренко, В.О. Пономаренко. – К. : Либідь, 1995.

7. Дистрибуция и логистика. – 2010. – № 6.

8. Гелловой Л. Операционный менеджмент: принципы и практика / Гелловой Л. – СПб. : Питер, 2001. – 150 с.

Надійшла 22.10.2011

УДК 368:339.138

С. В. КОВАЛЬЧУК, А. А. ДЕМИДОВ

Хмельницький національний університет

## МАРКЕТИНГ ПАРТНЕРСЬКИХ СТОСУНКІВ ЯК ІННОВАЦІЙНА КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО БІЗНЕСУ

*Розглянуто маркетинг партнерських стосунків як інноваційну стратегію розвитку страхового бізнесу в Україні. Сучасні тенденції розвитку партнерських відносин обумовили появу й швидкий розвиток цілісної концепції маркетингу відносин, або називати маркетингу партнерських відносин, що є предметом дослідження однієї статті. В умовах української економіки, яка розвивається, ця галузь прикладної науки мало досліджена й в силу цього носить характер новизни.*

*Marketing of partner relations as innovative strategy of development of insurance business is considered in Ukraine. Modern progress of partner relations trends stipulated appearance and mushroom growth of integral conception of marketing of relations or, as it more expedient to name - to marketing of partner relations which are the article of research of the actual article. In the conditions of the Ukrainian economy which develops, this area of the applied science is little investigational and in force of it takes character novelty.*

*Ключові слова: партнерські стосунки, маркетинг партнерських стосунків, страхування, маркетинг, маркетингова діяльність.*

**Постановка наукової проблеми та її значення.** Стан страхового ринку України, що склався в результаті світової фінансової кризи, призвів до посилення конкуренції між страховиками, а деякі з них взагалі перестали існувати. Відповідно, зросла роль якісного обслуговування та здатності компанії утримувати вже наявних клієнтів.

Оскільки в докризовий період, тобто до 2008 року, в Україні спостерігався бум кредитування (автомобільне та іпотека), страхові компанії першочергово орієнтувались не стільки на підвищення якості обслуговування і задоволення потреб клієнтів, скільки на банки, автосалони та інших посередників, які забезпечували швидкий приріст страхових премій. Як наслідок інструментарій управління взаємовідносинами з клієнтами не отримав стимулу для розвитку, що ускладнило становище страховиків під час кризи. А для забезпечення стійкого розвитку бізнесу потрібен стабільний, рентабельний портфель лояльних клієнтів, для створення якого недостатньо зниження тарифів та інтенсивної реклами. Для цього потрібне формування довгострокових взаємовигідних стосунків зі страхувальниками.

Маркетинг партнерських стосунків є одним із важливих інструментів для утримання клієнтів та використовується для формування довгострокових, стійких взаємостосунків в багатьох галузях економіки України. На відміну від інших методів формування лояльності даний інструмент забезпечує комплексний вплив на клієнтів.

Особливості страхового бізнесу, а саме складність оцінки страхової послуги страхувальником, імовірнісний характер її надання та залежність вартості страхування від наявності страхових випадків ускладнюють формування лояльності клієнтів.

Таким чином, розробка програми маркетингу партнерських стосунків страхової компанії є актуальною науковою і практичною проблемою, вирішення якої дозволить страховикам отримати додаткові конкурентні переваги за рахунок диференціації, зниження витрат на залучення клієнтів, а також створити умови для стійкого розвитку бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Американські, західноєвропейські, російські та українські вчені дедалі більшу увагу приділяють проблемам переходу від традиційного маркетингу до маркетингу партнерських відносин. Необхідно згадати роботи Ф. Котлера, Т. Амблера, П. Дойля, Я. Гордона, Ж.-Ж. Ламбена, П. Темпорала та М. Тротта, С. Куша, М. Мотіної, А. Столярова, С. Гаркавенко, Т. Примак та інших.

Проте, питання використання маркетингу партнерських стосунків у страхуванні потребує вдосконалення та подальшого розвитку.

**Мета і завдання статті.** Мета даної статті полягає у розробці теоретико-методичних і практичних