

Балахонова О.В., доктор економічних наук ,
професор, професор кафедри бізнесу і права,
Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1447-4560>
Сенчук В.В., магістрант 2-го курсу підготовки,
спеціальність «Фінанси, банківська справа та
страхування»
Вінницький інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-30-17>

ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

FOREIGN EXPERIENCE IN MANAGING PRODUCTION STOCKS OF THE ENTERPRISE

Анотація. У статті досліджено основні управлінські рішення щодо надходження та використання виробничих запасів. Узагальнено логістичні технології у сфері управління виробничими запасами, які застосовуються західними виробниками, та спрямовані переважно на мінімізацію обсягу виробничих запасів. Розглянуто методи управління виробничими запасами на підприємствах: Materials Requirements Planing, «Канбан», «Точно вчасно», Optimized Production Technologies, Distribution Requirements Planing . Детально досліджено логістичний метод «Канбан» та організаційний підхід «точно вчасно». Охарактеризовано концепцію управління виробництвом з урахуванням принципу канбан. Досліджено підсистему типу «постачання – отримання» у процесі управління виробничими запасами. Досліджено систему постачання «точно вчасно», згідно якої доставка виробничих запасів здійснюється безпосередньо перед моментом їх використання.

Ключові слова: запаси, виробничі запаси, матеріальні активи.

Abstract. The article examines the main management decisions regarding the receipt and use of production stocks. Logistics technologies in the field of inventory management, which are used by Western manufacturers and are mainly aimed at minimizing the amount of inventory, are summarized. The methods of managing production stocks at enterprises are considered: Materials Requirements Planning, «Kanban», «Just in time», Optimized Production Technologies, Distribution Requirements Planning. The logistics method «Kanban» and the organizational approach «just in time» were studied in detail. The concept of production management is characterized, taking into account the principle of kanban. The subsystem of the type «supply – receipt» in the process of managing production stocks was studied. The «just-in-time» delivery system was studied, according to

which the delivery of production stocks is carried out immediately before the moment of their use.

Keywords: stocks, production stocks, material assets.

Постановка проблеми. Створення на підприємстві оптимальної системи управління запасами для стабільного та безперервного виробничого процесу і задоволення потреб споживачів по всьому ланцюгу поставок в даний час, є одним з актуальних напрямків в управлінні діяльністю підприємства.

Щоб своєчасно виконати замовлення покупців, підприємству необхідно забезпечити безперебійне постачання запасів, а також процесів, які забезпечують їх рух від отримання сировини через склади та виробничі підрозділи до кінцевого споживача.

Управління виробничими запасами вирішує комплекс організаційно-економічних питань у процесі забезпечення діяльності виробничих підприємств на певному рівні. З іншої сторони, одним із головних завдань управління виробничими запасами є забезпечення процесу прискорення оборотності коштів, вкладених у запаси.

Необхідність управління виробничими запасами пов'язана зі змінами попиту на конкретні види продукції. Надлишок продукції, так само як та її дефіцит, призводять до небажаних економічних наслідків. У першому випадку збільшуються витрати на зберігання продукції, продукція морально застаріває, втрачає споживчі властивості. У другому випадку - не задовольняється попит споживачів, і, як наслідок, погіршуються економічні та фінансові показники діяльності виробничого підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Закордонний досвід управління виробничими запасами підприємства досліджували такі відомі вчені, як І.О. Бланк, М.М. Мазаракі, В.П. Савчук, О.О. Терещенко, Н.М. Ушакова, В.В. Бочаров, В.В. Ковальов, С.Ф. Брігхем, Р. Брейлі, Ван Хорн, С. Майєрс, С. Росе.

Формування цілей. Метою статті є дослідження закордонного досвіду управління виробничими запасами підприємства.

Виклад основного матеріалу. Основні управлінські рішення щодо надходження та використання виробничих запасів, стосуються визначення термінів та кількості замовлень, а також впливають на вартість продукції, яка виготовляється, величину витрат пов'язаних з оформленням замовлень, величину витрат зберігання запасів і розміру збитків від можливої їх відсутності. Значні обсяги коштів, що вкладаються в запаси, актуалізують необхідність дослідження закордонного досвіду управління виробничими запасами підприємства.

Запаси у сучасній господарській діяльності підприємств перестали бути лише розрахунковим показником діяльності, а стали одним із основних об'єктів управління, що забезпечує їх ефективну діяльність.

Логістичні технології у сфері управління виробничими запасами, які застосовуються західними виробниками, спрямовані переважно на мінімізацію обсягу виробничих запасів. Прикладами таких систем є наступні методи: Materials

Requirements Planing, «Канбан», «Точно вчасно», Optimized Production Technologies, Distribution Requirements Planing [1, 5, 7, 10, 14, 19, 20, 22].

Materials Requirements Planing - планування потреби у матеріалах – система планування виробничих ресурсів.

«Канбан» – метод, який оперативно регулює кількість виробленої продукції відповідно до кожного етапу виробництва.

«Точно вчасно» (Just-in-time) – загальний організаційний підхід, за допомогою якого, в результаті врахування особливостей попиту, точного управління, значно скорочуються запаси і тим самим тривалість виробничого циклу.

Optimized Production Technologies – оптимізовані виробничі технології.

Distribution Requirements Planing – система управління та планування розподілу продукції.

В науковій літературі авторами [2, 5, 7, 10, 14, 19, 20, 21] особливо детальна увага приділяється логістичному методу «Канбан» та організаційному підходу «точно вчасно».

Концепція управління виробництвом з урахуванням принципу канбан застосовується протягом досить довгого періоду. Її принципи розробили у Японії в 50-ті роки на автомобільних заводах фірми «Тойота». З початку 80-х дана концепція почала застосовуватися в Німеччині. Відповідно до даної концепції виробничий процес підрозділяється на ряд підсистем типу «постачання - отримання». У межах кожної з таких підсистем відбувається переміщення матеріалів. На основі кожної певної підсистеми «постачання - отримання» утворюється самостійна ділянка. Процес регулювання потоку матеріалів, що здійснювався раніше централізовано, замінюється на децентралізоване управління, методом безпосереднього руху матеріалів. Документообіг реорганізується таким чином, щоб він відбувався на тому ж рівні, як і рух матеріалів. Тим самим, відпадає необхідність у централізованій обробці даних. Управління процесом транспортування виробничих запасів здійснюється з пункту призначення. Даний принцип замінює раніше застосовувані системи управління з пункту відправка або централізованого управління транспортними потоками. Кожна ділянка, яка отримує матеріали в процесі виробництва, повинна при необхідності в них звертатися на ділянку, яка здійснює доставку даного виду матеріалів. Для транспортування використовуються стандартизовані контейнери, на кожному з яких є спеціальна картка, або канбан (японською мовою «канбан» - картка, табличка). При розвантаженні вмісту контейнера у пункті призначення його картка залишається у цьому пункті, та служить для подальшої передачі інформації про використання даного виду виробничого запасу. Використані картки збираються у пункті витрат виробничих запасів, потім у пункті їх постачання, надалі здійснюється поточний контроль за їх використанням. Кожна окрема картка, чи їх сукупність, відображає планові обсяги виробництва або постачання виробничих запасів до конкретної ділянки.

Після вивантаження вмісту якогось контейнера він постачається в пункті вивантаження спеціальною транспортною карткою замість вилученої виробничої

картки. Транспортна картка оформлюється у пункті вивантаження для тих самих цілей, що й виробнича картка – у пункті відправлення. У картках відображено повний опис виробничого запасу, необхідного для повторного замовлення чи виробництва. Таким чином, на виробничих ділянках поряд з децентралізованим регулюванням потоку виробничих запасів здійснюється і децентралізований процес збору інформації.

Регулювання загальної кількості виробничих запасів в обороті, включаючи напівфабрикати, здійснюється непрямим методом встановлення верхньої межі кількості виробничих запасів, оскільки для кожної ділянки видається заздалегідь певна кількість карток на кожний вид необхідних запасів.

При дослідженні системи канбан видно, що вона може застосовуватися лише у певних випадках, і не завжди її використання являється доцільним. Одним із найбільш значущих негативних наслідків застосування системи канбан є той факт, що при її застосуванні неможливо здійснювати середньо- та довгострокове планування точних обсягів виробничих запасів. Перехід на систему канбан доцільний тільки в тих випадках, коли питання оптимізації щодо економії витрат на переналагодження виробництва не відіграють великої ролі.

Прихильники системи канбан особливо наголошують на можливості скорочення запасів на складах сировини та матеріалів на проміжному зберіганні та на складах готової продукції, шляхом постачання виробничих запасів безпосередньо в міру необхідності використання їх у виробництві.

Даний загальний принцип – стосовно галузі постачання трактований як доставка виробничих запасів з негайним запуском їх у виробництво - може бути реалізований і крім системи канбан. Застосовувана останнім часом на багатьох західних підприємствах подібна концепція отримала назву системи «точно вчасно» [3, 5, 6, 10, 14, 19, 20].

В рамках системи «точно вчасно» доставка виробничих запасів здійснюється безпосередньо перед моментом їх використання. Система канбан є, таким чином, специфічним різновидом логістики за принципом «точно вчасно». Даний принцип полягає в тому, що економія на витратах при послідовному скороченні складських запасів усіх видів вища, ніж пов'язані з таким скороченням додаткові витрати на переналагодження виробництва, закупівлю та запуск у виробництво малих партій сировини та матеріалів.

У процесі застосування системи «точно вчасно» виробничий процес організується за поточним принципом. Відбувається скорочення запасів, через що виявляються «вузькі місця» виробництва, де раніше були приховані можливості економії матеріалів. Засоби, що вивільняються при скороченні запасів, спрямовуються на нарощування виробничих потужностей з метою подолання якісних і кількісних недоліків і ліквідації «вузьких місць». Скорочується час на переналагодження, зокрема шляхом використання гнучких виробничих систем [2, 5, 7, 10, 14, 19, 20, 21].

Впровадження системи «точно вчасно» вимагає таких передумов, як і логістика канбан. У більшості випадків неможливо охопити цією системою весь виробничий процес, тому доцільно розділити його на стадії таким чином, щоб до них окремо була застосовна система «точно вчасно».

Впровадження принципу «точно вчасно» у сфері постачання передбачає, передусім, проведення відповідних переговорів із постачальниками. Після цього обсяг запасів сировини та матеріалів скорочується до мінімуму, необхідного для покриття потреби у них під час фактичної доставки.

До методів, що забезпечують управління виробничими запасами, відносяться заходи що спрямовані на підвищення дисципліни поставок, а також своєчасне інформування постачальників про терміни та обсяги поставок. Реалізація принципу «точно вчасно» передбачає, крім повної готовності постачальника, також стандартизацію обробки замовлень та інформаційну взаємодію постачальника та покупця [1, 5, 7, 10, 14, 19, 20, 22].

Наведені фактори пояснюють наявність перешкод на шляху практичного впровадження логістики за принципом «точно вчасно». Крім того, при плануванні інвестицій необхідно оцінювати ступінь фактичної вигоди від її впровадження в порівнянні з альтернативними варіантами. Так як при аналізі ефективності значну частину проблеми займає оцінка якісних аспектів та ризиків, то через це проведення подібних порівняльних розрахунків відрізняється складністю. Тому, оптимістичні висновки про зниження витрат у результаті впровадження системи «точно вчасно» на 50% і більше мають сприйматися з обережністю.

Висновки. Підсумовуючи вищесказане, слід зазначити, що застосування подібних систем на підприємствах бажано, проте в даний час не можливе внаслідок нестабільної економічної політики, яка впливає на збільшення темпів інфляції, зростання взаємних неплатежів підприємств і організацій, недосконале податкове законодавство.

Також, виникає необхідність створення на підприємствах таких систем управління запасами, які враховували б особливості вітчизняного виробництва, головною з яких, в даному випадку, є замовний характер виготовлення продукції.

Список використаних джерел

1. Балахонова О.В., Захарченко В.І., Величко М.Р. Оптимізація інвестиційного ризику з використанням інструменту його диверсифікації. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління* : зб. наук. праць. Одеса: ОНУ, 2019. Вип. 1/41. Т. 18. С.57-68.
2. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Блажчук А.О., Стець В.І. Методи управління інноваційними моделями на підприємствах. *Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації: Міжнародна науково-практична конференція здобувачів освіти та молодих вчених*, м. Вінниця, 23-24 листопада 2021 р. 2021. С. 323-325.
3. Балахонова О.В. Теорії конкуренції та практики визначення конкурентоспроможності в умовах безпекоорієнтованого розвитку. Колектив. моногр.; за ред. М.М.Меркулова. Ізмаїл-Одеса, : Фенікс, 2020. 196 с.

4. Балахонова О.В. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика. Колектив моногр., книга сьома / за ред. д.е.н, проф. Кузнєцова Е.А. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 340 с.
5. Балахонова О.В. Удосконалення підходів в дослідженнях саморозвитку виробничо-господарських систем. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління : зб. наук. праць. Одеса: ОНУ, 2020. Вип. 3/46. Т. 20. С.146-159.
6. Балахонова О.В. Характер інноваційності сучасних економічних систем. *Науковий вісник Міжнародного гумані-тарного університету* : зб. наук. праць. 2020. Серія: Економіка і менеджмент Вип. 43. С.4-12.
7. Балахонова О.В. Аналіз підходів до вибору господарської системи сталого розвитку. *Освіта, економіка управління: сучасний стан та інновації: зб. наук. праць.* 2021. Вип. 6. С.4-13.
8. Балахонова О.В. Економічна політика країни в контексті бюджетних обмежень. *Матер. X міжнар. науково-практ. конф. «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств».* Одеса, Державний університет «Одеська політехніка». 2021. С.57-59.
9. Балахонова О.В., Мельниченко Д.О. Удосконалення системи управління персоналом в лікувально-профілактичній установі. *Матер. VIII міжнар. науково-практ. конф. «Глобалізація: співвідношення міжнародних та національних економічних інтересів під впливом нових викликів»* (9 квітня 2021) Одеса, 2021. С.55-59.
10. Балахонова О.В. Подвійність управлінського консультування: професійна діяльність і ділова активність. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління:* зб. наук. праць. 2018. Вип. 1/38. Т. 17. С.42-52.
11. Балахонова О.В. Сучасні тенденції в системі управлінської звітності в контексті євроінтеграційних процесів. *Матер. III міжнар. науково-практ. конф. «Фінансові та економічні аспекти підприємництва»* (12-13 грудня 2018). Ірпінь, 2018. С.113-115.
12. Балахонова О.В., Коломієць М.В. Ресурсна база сучасного розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *«Економіка. Фінанси. Право».* № 11/1. 2017. С.54-58.
13. Балахонова О.В., Захарченко Н.В. Теорія і практика регулювання економічних відносин у нестабільному середовищі. *Міжн. наук. вир. журнал «Сталий розвиток економіки».* № 2. 2017. С.83-89.
14. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Одінцова О.О. Механізм формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка та суспільство.* 2021. № 34. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-626.
15. Гріщенко І.В., Гринчук Т.П., Циганчук В.А. Методи формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство.* 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-82>.
16. Гріщенко І.В., Ковбій А.С., Рибчинський Б.В., Макогон Н.А. Забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств. *Сучасна наука: проблеми, перспективи, інновації: Міжнародна науково-практична конференція викладачів,*

практичних працівників, молодих учених та студентів, м. Вінниця, 11-12 листопада 2020р. 2020. С. 351-353.

17. Гріщенко І.В., Приленська О. Стійкий розвиток підприємницького сектору економіки України на основі проектування інвестиційно-інноваційного потенціалу. *Сучасна наука: проблеми, перспективи, інновації*: Міжнародна науково-практична конференція викладачів, практичних працівників, молодих учених та студентів, м. Вінниця, 11-12 листопада 2020р. 2020. С. 348-351.

18. Гріщенко І.В., Кобаль О.А. Завдання оцінки фінансового стану підприємства. *Соціально-економічні трансформації у розвитку держави: зб. наук. праць*. Всеукраїнська науково-практична конференція, м. Вінниця, 22-23 квітня 2021р. С. 74-77.

19. Гріщенко І.В. Методи оцінки поточного фінансового стану підприємства. *Соціально-економічні трансформації у розвитку держави: зб. наук. праць*. Всеукраїнська науково-практична конференція, м. Вінниця, 22-23 квітня 2021р. С. 77-80.

20. Гріщенко І.В., Гринчук Т.П. Основні аспекти фінансового планування в системі фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. Вип. № 22/2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-14>.

21. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Циганчук В.А., Мазур О.В. Методи забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проектів. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2020. Вип. 60. С. 30-34.

22. Балахонова О.В., Захарченко В.І. Обґрунтування побудови механізму управління інноваційним розвитком регіону. *Науковий журнал «Інноваційна економіка»*. 2016. №7-8 (64). С.86-89.