

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.5.6>

УДК 338.46:339.564:338.268+656.0:331.101.21

**Віталій Іванович ЗАХАРЧЕНКО**

д.е.н., професор, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2903-2471>

e-mail: [kafedra.uptd@gmail.com](mailto:kafedra.uptd@gmail.com)

**Лариса Миколаївна СОРОКА**

к.е.н., доцент, Ізмаїльський державний гуманітарний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8014-7509>

e-mail: [soroka.lara5555@gmail.com](mailto:soroka.lara5555@gmail.com)

**Катерина Вячеславівна СТЕПАНОВА**

д.е.н., доцент, професор кафедри, Ізмаїльський державний гуманітарний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4001-6421>

e-mail: [katstep2013@gmail.com](mailto:katstep2013@gmail.com)

## МОДУЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЗАПАСІВ У ПОСЕРЕДНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті запропоновано концептуальний підхід до моделювання процесу стратегічного управління запасами на торговельно-посередницькому підприємстві. Наголошено, що для формування концептуального підходу до стратегічного управління запасами необхідно врахувати безліч складників проблеми і різноманітні взаємозв'язки, точно оцінити їх вплив один на одного і на систему загалом. Здійснено порівняльну характеристику стратегічного та оперативного управління та проведено адаптацію її до процесу управління запасами посередницького підприємства.

**Ключові слова:** логістична діяльність, логістичний менеджмент, стратегічне планування, управління запасами, торговельне підприємство, моделювання логістичних систем

### ВСТУП

Національною економічною стратегією на період до 2030 р. проголошено такі стратегічні цілі: забезпечення прозорого та ефективного регулювання діяльності суб'єктів господарювання та ефективного регулювання ринкових відносин [1].

Ефективне обслуговування споживачів стає ключовим фактором позиціонування товару на ринку, тому що вимоги споживачів до забезпечення постійно підвищуються. За відсутності запасів споживачам довелося б очікувати, доки їхні заявки буде виконано.

Актуальність обраної теми дослідження полягає в тому, що для досягнення ефективного управління виробничо-господарською і логістичною діяльністю управлінням торговельних підприємств доцільно сформулювати систему логістичного менеджменту та логістичних стратегій з метою підвищення ефективності управлінської діяльності і оптимізації витрат на управління.

Питаннями логістичного менеджменту, моделюванням логічних процесів та діагностикою складників логістичного менеджменту, а також аналізом сутності і складників логістичних стратегій на підприємствах займаються багато вітчизняних та закордонних вчених, фахівців та практиків: А.В. Кононенко, Ю.О. Романенков [2], В.П. Гатило; В.Г. Алькема, О.С. Кириченко, С.А. Філатов [3]; Н.О. Науменко; В.М. Марченко, В.В. Шутюк [4]; Л.Ю. Михальчук, М.О. Микитин [5]; О.В. Мізіна, О.В. Амелницька, І.Р. Грецька [6]; Л.М. Курбацька, І.Г. Кадирус, О.А. Савенко [7]; К.В. Нечипоренко, О.В. Трифонова [8], О.Ю. Кравець, Т.А. Репіч [9]; Т.В. Новак [10]; С.А. Соколовський, Н.О. Науменко [11].

Водночас недостатньо дослідженими залишаються

питання розроблення системи логістичного менеджменту торговельно-посередницьких підприємств (ТПП), виникає об'єктивна необхідність у формуванні відповідної логістичної стратегії в умовах розвитку підприємств конкретної галузі промисловості.

**МЕТА** дослідження – розроблення принципово нових систем управління логістичною діяльністю, що працюють у режимі реального часу на основі застосування досвіду зарубіжного управління.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Застосовано методи: теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, економіко-математичного та логіко-лінгвістичного моделювання.

### РЕЗУЛЬТАТИ

З вищезазначених сучасних питань управління торговельно-посередницькою діяльністю впливає, що оперативне управління запасами, постачанням та збутовою діяльністю ТПП – це комплекс дій, способів, методів, засобів і технологій, що відбуваються та застосовуються окремо або у сукупності безпосередньо нині та забезпечують ефективно усунення негативних наслідків, що виникають у практичній діяльності, з метою досягнення кінцевих результатів.

Основні положення концептуального підходу до оперативного управління запасами полягають у такому [2, с. 116]:

1) функціонування в оперативному режимі, тобто планування діяльності ТПП з управління запасами;

2) прийняття до уваги соціального характеру партнерства «роботодавець – найманий працівник», соціальної природи черги забезпечення споживачів;

3) прогнозування та застосування механізмів зменшення помилок та втрат запасів *товарно-матеріальних*

цінностей (ТМЦ) з різних причин;

4) лінійний, мережевий, модульний, матричний принципи побудови інформаційного, фінансового, маркетингового, технічного та кадрового забезпечення та системи управління запасами;

5) комплексність інформаційної бази та безперервність інформаційного забезпечення процесу управління запасами, вирішення завдань різних підсистем управління ТПП для досягнення синхронізації технологічних процесів;

6) забезпечення досягнення економічного ефекту діяльності ТПП, зниження витрат зберігання та інших затрат;

7) негайні дії з вирішення проблем та стійкість до негативного впливу зовнішніх та внутрішніх дестабілізуючих факторів, що впливають на управління запасами;

8) забезпечення безперервного контролю та обліку запасів групи А, застосування методів ABC/XYZ та інших методик, моделей, способів та систем залежно від виду, структури та функцій ТПП;

9) зважене та ефективне поєднання пріоритетів (постачання, виробництво, збут тощо), окремих підсистем функціонування ТПП;

10) застосування механізмів управління запасами за слабкими сигналами, застосовуючи сигнатуру загроз та систему пульсарів-оповіщувачів із застосуванням експертних систем та груп фахівців для прогнозування та розпізнавання загроз та можливих проблем;

11) створення інформаційної бази даних споживача, доступної з технічної та користувальницької сторони, зручного інтерфейсу кінцевого споживача;

12) забезпечення цільової підготовки фахівців у вищих та інших закладах освіти, розроблення власного інтелектуального капіталу, програм, алгоритмів, отримання патентів на винаходи.

Концепція формування та застосування таких систем відображає один із раніше апробованих або оригінальних підходів до вирішення проблеми управління запасами та нерідко їх сукупністю (рис. 1).

Так, формулювання концептуального походу до оперативного управління запасами подається як комплекс професійної підготовки фахівців ТПП, можливостей програмних комплексів, інформаційних технологій, засобів технічного забезпечення, знань, навчань, навичок та досвіду їх застосування, а також побажань, замовлень та тренувань споживачів ТМЦ ТПП.

На відміну від оперативного, стратегічний менеджмент ставить на чільне місце підвищення стійкості посередницького підприємства відносно мінливих впливів зовнішнього середовища [4, с. 130].

У процесі стратегічного управління запасами ТПП вбачається доцільним розв'язати такі задачі:

– прогнозування і розрахунок структури і складу необхідних до придбання ТМЦ та їх групування за видами, вартістю, функціям, засобам придбання, термінам зберігання;

– визначення географічного розташування та віддаленості основних постачальників ТМЦ ТПП у специфікованих та укрупнених номенклатурі;

– координування з постачальниками основних вимог з якості та термінів ТМЦ, що поставляються;

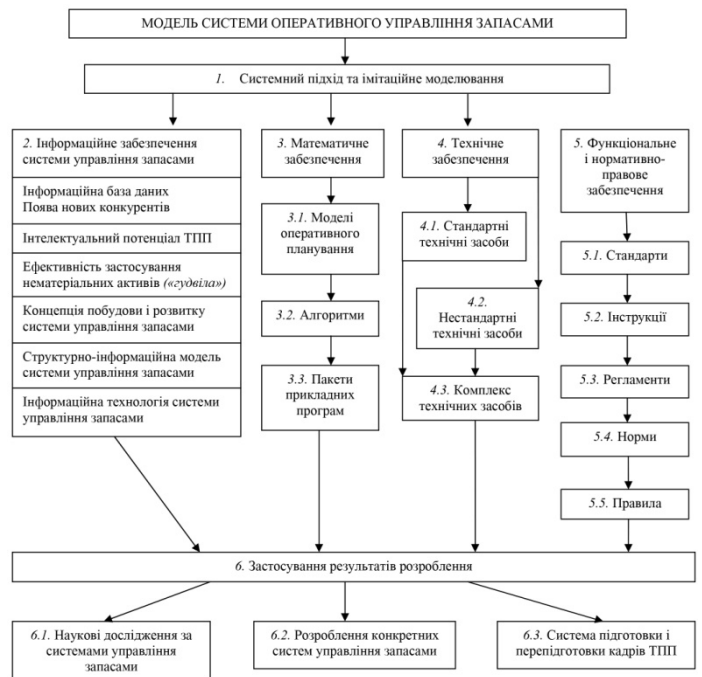


Рис. 1. Модель системи управління запасами ТПП (узагальнено авторами на основі [2, с. 206; 3, с. 277])

– планування необхідних ТМЦ, розміру, складу комплектів та транспортних партій, періодичності та числа поставок ТМЦ;

– визначення розміру витрат на придбання, транспортування та зберігання запасів ТМЦ;

– забезпечення під поставки та розміщення необхідних складів та площ для зберігання ТМЦ.

Концепція динамічних можливостей стратегічного управління запасами ТПП з'явилася як відповідь на гостру конкуренцію на ринку торговельно-посередницьких послуг та базується на тому міркуванні, що в умовах сучасних бістро мінливих ринків сталого успіху досягають ті ТПП, які здатні розвиватися активно реагувати на зміни.

Центральним є ситуаційний похід до управління запасами та діяльністю ТПП. Динамічна природа управління запасами ТПП означає можливість адаптації ТПП до змін у зовнішньому середовищі. Така адаптація забезпечується ефективним розвитком та переміщенням зовнішніх та внутрішніх здібностей ТПП [5, с. 83].

Для формулювання концептуального підходу до стратегічного управління запасами необхідно врахувати велику кількість складових проблем та різноманітні взаємозв'язки, точно оцінити їх вплив один на одного і на систему загалом. Застосовуючи порівняльну характеристику стратегічного та оперативного управління, адаптуємо її до процесу управління запасами ТПП.

За час, що минув після появи терміна «стратегічне управління», стосовно системи такого управління на підприємстві з'явилося багато визначень. У них автори наголошують на ті чи інші аспекти та особливості стратегічного управління або ж на його відмінність від звичайного оперативного управління (табл. 1).

Концептуальний підхід у вигляді моделі стратегічного управління запасами являє собою сукупність системоутворюючих елементів стратегічного управління запасами [6, с. 33].

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика стратегічного і оперативного управління запасами у торговельно-посередницькій діяльності (узагальнення авторів на основі [2, с. 48; 3, с. 107; 5, с. 88])

Підхід Ознаки	Стратегічний	Оперативний
Орієнтація	Навколишнє середовище ТПП та внутрішні адаптаційні процеси до змін зовнішнього середовища	Економічна ефективність і рентабельність діяльності і системи управління запасами ТПП
Період	Понад 1 рік	1 рік
Цілі	Проведення антикризової політики, Потенціал успіху, Організаційна рівновага та ріст	Забезпечення прибутковості та ліквідності ТПП, зниження витрат зберігання запасів та інших витрат, збільшення прибутку
Головні задачі	1. Участь у встановленні якісних та кількісних цілей стратегічного управління запасами	1. Керівництво у плануванні та розробленні бюджету (поточне та оперативне планування)
	2. Відповідальність за стратегічне планування запасів	2. Визначення «вузьких» та пошук «слабких» місць для тактичного управління запасами
	3. Розроблення альтернативних стратегій управління запасами	3. Визначення всієї сукупності підконтрольних показників відповідно до встановлених поточних цілей
	4. Визначення «критичних» зовнішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів постачання споживачів	4. Порівняння планових (нормативних) та фактичних показників підконтрольних результатів та витрат з ціллю виявлення причин, винуватців та наслідків відхилень від планових показників
	5. Визначення «вузьких» та пошук «слабких» місць у системі управління запасами	5. Аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів постачання та збуту
	6. Визначення основних підконтрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей управління запасами	6. Мотивація та створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень з управління запасами
	7. Аналіз економічної ефективності ТПП процесу управління запасами	7. Створення інформаційної бази даних споживача, доступної з технічної та користувальницької сторін
Методи та інструменти	Маркетингові дослідження. Аналіз ринку / аналіз конкурентів; життєвий цикл конкурентних переваг ТПП; аналіз кривої успіху; аналіз систем рішень тощо	Управління по сумах покриття витрат; визначення граничних величин витрат управління запасами; методи оцінювання економічної ефективності тощо

У цій схемі елементами, що забезпечують не перервність, розвиток і ефективність функціонування стратегічного управління запасами, є: стратегічне інтелектуальне мислення, повна, безперервно поповнювана, аналізована інформація і адаптивність до змін у зовнішньому середовищі.

Стратегічне управління запасами відрізняється від оперативного насамперед [7; 8]:

- панорамою огляду проблем та довгостроковими горизонтами постановки цілей управління запасами;
- фундаментальністю і перспективністю заходів з досягнення стратегічних цілей управління запасами;
- системним характером підходу до забезпечення міцних ринкових позицій ТПП та умовами управління запасами;
- пріоритетом розроблення стратегій управління запасами як фактора життєздатності ТПП.

Концептуально стратегічне управління запасами можна розглядати як динамічну сукупність чотирьох взаємозв'язаних управлінських підходів, згаданих вище, та процесів, структурно поданих у моделі системи стратегічного управління запасами на рис. 2. Для розроблення моделі стратегічного управління запасами застосовано метод логіко-лінгвістичного моделювання, що дає змогу на якісному рівні описувати та досліджувати слабо структуровані системи і ситуації [9, с. 220].

Управлінські рішення у вигляді стратегічних планів у системі управління запасами ТПП приймаються вертикально по низхідній: від стратегічних до оперативних.

Водночас етапу планування повинен передувати етап аналізу та прогнозування оточуючого ТПП середовища у комбінації з проведенням маркетингових досліджень та аналізу результатів.

У плануванні потреби в ТМЦ необхідно також враховувати, що ані раніше визначені об'єми поста-

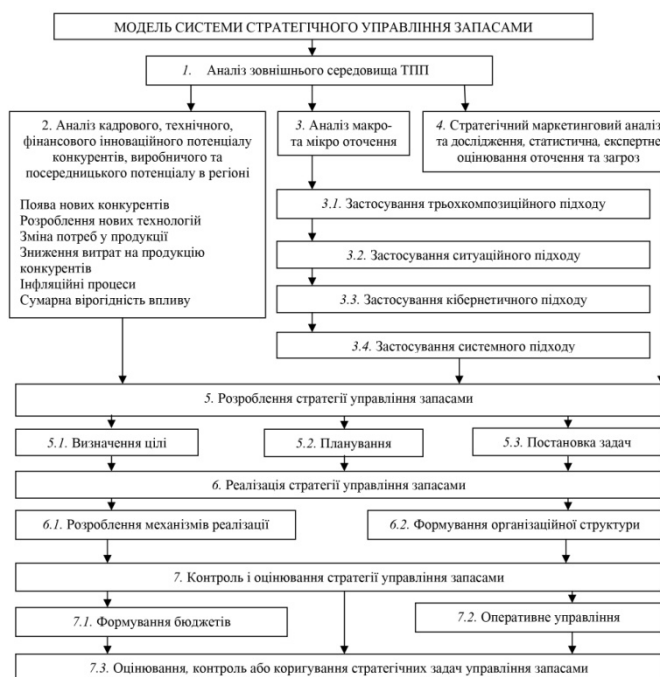


Рис. 2. Модель системи стратегічного управління запасами на торговельно-посередницькому підприємстві (узагальнено авторами на основі [10, с. 187; 11, с. 238])

чання та збуту, ані прийняті рішення, ані основні джерела забезпечення не треба у перспективі застосовувати як правило безумовної та постійної дії. Розроблені плани постачання та збуту необхідно динамічно та періодично коригувати, щоб знати фактичні обставини і масштаби змін зовнішнього середовища, потреб одержувачів ТМЦ та можливість появи кращих постачальників і раціональних варіантів виконання планів збуту ТМЦ споживачам.

В якості прикладу можна навести розрахунки параметрів системи управління запасами з фіксованим розміром замовлення кабельної продукції будівельної компанії, що закінчувала будівництво стадіону «Чорноморець» (м. Одеса), у ПАТ «Одескабель». На рік потреба у кабелі вертикальної прокладки для міських

мереж моделі FTTx складала 1600 катушок, число робочих днів – 226, оптимальний розмір замовлення 90 катушок (шт.), термін поставки – 10 днів, можлива затримка поставки – 2 дні. Результати розрахунків параметрів замовлення зведені у табл. 2.

Таблиця 2 – Розрахунок параметрів системи управління запасами кабельної продукції [власні розрахунки авторів]

№ з/п	Показник	Алгоритм	Значення
1	Потреба, шт.	-	1600
2	Оптимальний розмір замовлення, шт.	-	90
3	Час постачання, днів	-	10
4	Можлива затримка у постачанні, днів	-	2
5	Очікуване щоденне споживання, шт./день	(1) число робочих днів	7
6	Строк використання замовлення, днів	(2):(5)	13
7	Очікуване споживання за термін поставки, шт.	(3)*(5)	70
8	Максимальне споживання за час постачання, шт.	[(3)+(4)]*(5)	84
9	Гарантований запас, шт.	(8)-(7)	14
10	Пороговий рівень запасу, шт.	(9)+(7)	84
11	Максимальний бажаний запас, шт.	(9)+(2)	104
12	Строк використання запасу до порогового рівня, днів	[(11)-(10)]:(5)	4

За наявності затримок у постачанні система з фіксованим розміром замовлення знаходиться майже у бездефіцитному стані. За відсутність збоїв у споживанні кожне нове замовлення поповнює запас до максимального бажаного рівня.

### ВИСНОВКИ

Авторами дослідження висвітлено основні положення концептуального підходу до оперативного управління запасами, які мають на меті підвищити ефективність діяльності ТПП. Подано модель системи управління запасами, яка являє собою комплекс взаємопов'язаних

дій та етапів. Здійснено порівняльну характеристику стратегічного та оперативного підходів до управління запасами в торговельно-посередницькій діяльності. Визначено основні відмінності стратегічного управління від оперативного. Наголошено на перевагах стратегічного управління. Розглянуто модель системи стратегічного управління запасами на ТПП. Практичну значимість викладених матеріалів доведено прикладом розрахунків параметрів системи управління запасами кабельної продукції.

### Список використаних джерел

1. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. Постанова Кабінету міністрів України № 179 від 03.03.2021 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>
2. Кононенко А.В., Романенков Ю.О., Гатило В.П. Логістика. Харків, 2019. 256 с.
3. Алькема В.Г., Кириченко О.С., Філатов С.А. Логістичний консалтинг. Київ, 2020. 344 с. URL: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema\\_0027.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0027.pdf)
4. Науменко Н.О. Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 129-135.
5. Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика: підручник. Київ, 2018. 312 с.
6. Михальчук Л.Ю., Микитин М.О. Аналіз впливу логістичних витрат на ефективність функціонування логістичної системи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 1. С. 30-34.
7. Мізіна О.В., Амелницька О.В., Грецька І.Р., Сорока О.Ю. Управління логістичною діяльністю енергопостачальних підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7883>
8. Курбацька Л.М., Кадирус І.Г., Савенко О.А., Нечипоренко К.В. Удосконалення логістичних систем для забезпечення принципів стійкого розвитку підприємства. *Агроевіт*. 2021. № 7-8, С. 60-66.
9. Трифонова О.В., Кравець О.Ю. Формування оптимальних логістичних систем у процесі стратегічного управління стійким розвитком підприємства. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 217-226.
10. Репіч Т.А., Новак Т.В. Шляхи зниження логістичних витрат. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (2). С. 185-189.
11. Соколовський С.А., Науменко Н.О. Вдосконалення логістичної системи підприємства: моделювання сценаріїв та оцінка ефективності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. № 2. С. 236-245.

### References

1. National economic strategy for the period up to 2030. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 179 of 03.03.2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (in Ukrainian).
2. Kononenko A.V., Romanenkov Yu.O., Hatylo V.P. *Logistics*. Kharkiv, 2019, 256 p. (in Ukrainian).
3. Alkema V.H., Kyrychenko O.S., Filatov S.A. Logistics consulting. Kyiv, 2020. 344 p. URL: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema\\_0027.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0027.pdf) (in Ukrainian).
4. Naumenko N.O. Logistics as a tool to increase the competitiveness of enterprises. *Bulletin of Transport Economics and Industry*. 2018. № 61. pp. 129-135. (in Ukrainian).
5. Marchenko V.M., Shutiuk V.V. *Logistics*. Kyiv, 2018. 312 p. (in Ukrainian).
6. Mykhalchuk L.Yu., Mykityn M.O. Analysis of the impact of logistics costs on the efficiency of the logistics system. *Bulletin of Khmelnytsky National University*. 2019. № 1. pp. 30-34. (in Ukrainian).
7. Mizina O.V., Amelnytska O.V., Hretskaya I.R., Soroka O.Yu., 2020. Management of logistics activities of energy supply

companies. *Efficient economy*. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7883> (in Ukrainian).

8. Kurbatska L.M., Kadyrus I.H., Savenko O.A., Nechyporenko K.V. Improving logistics systems to ensure the principles of sustainable development of the enterprise. *Ahrosvit*. 2021. № 7-8, pp. 60-66. (in Ukrainian).

9. Tryfonova O.V., Kravets O.Yu. Formation of optimal logistics systems in the process of strategic management of sustainable development of the enterprise. *Economic space*. 2019. № 142, pp. 217-266 (in Ukrainian).

10. Repich T.A., Novak T.V. Ways to reduce logistics costs. *Young scientist*. 2018. № 11 (2), pp. 185-189. (in Ukrainian).

11. Sokolovskyi S.A., Naumenko N.O. Improving the logistics system of the enterprise: modeling scenarios and evaluating efficiency. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2018. № 2, pp. 236-245 (in Ukrainian).

**Vitalii ZAKHARCHENKO**

*Doctor of Economics, Professor, Odesa Polytechnic National University*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2903-2471>

e-mail: [kafedra.uptd@gmail.com](mailto:kafedra.uptd@gmail.com)

**Larysa SOROKA**

*PhD in Economics, Associate Professor, Izmail State University of Humanities*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8014-7509>

e-mail: [soroka.lara5555@gmail.com](mailto:soroka.lara5555@gmail.com)

**Kateryna STEPANOVA**

*Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of department, Izmail State University of Humanities*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4001-6421>

e-mail: [katstep2013@gmail.com](mailto:katstep2013@gmail.com)

## MODULAR PROVISION OF STRATEGIC INVENTORY PLANNING IN THE INTERMEDIARY ACTIVITY

*The paper highlights the basic provisions of the conceptual approach to operational inventory management, which are aimed at increasing the efficiency of trade and intermediary enterprises. With the aim of timely formation of a sequence of measures establishing strategic goals and objectives in the management system, there has been proposed a conceptual approach to modeling the process of strategic inventory management at a trade and intermediary enterprise. A model of the inventory management system as a complex of interrelated actions and stages has been presented. A comparative characterization of strategic and operational approaches to inventory management in trade and intermediary activities has been carried out. The main differences between strategic and operational management were defined. The advantages of strategic management were emphasized. The model of the system of strategic inventory management at the TPP has been considered. The practical importance of the presented materials has been proved by an example of calculating the parameters of the cable product stock management system.*

*The purpose of the paper is to study both the theoretical and methodical foundations of logistics activity and develop a conceptual approach to the strategic management of stocks of a trade and intermediary enterprise on this basis. Method. To form a conceptual approach to strategic inventory management we must take into account multisided problems and various interrelationships, accurately assess their impact on each other and on the whole system. The comparative characteristics of strategic and operational management has been practically adapted to the inventory management process of an intermediary enterprise. The scientific novelty is based on the fact that, for the first time, there has been made an attempt to model the process of managing the logistics activities of trading and intermediary companies in Ukraine. The practical significance of the results of the investigation lies in the possibility of applying the obtained results in practical activities of domestic trade and intermediary enterprises in order to increase the efficiency of logistics management.*

**Keywords:** *logistics activity, logistics management, strategic planning, inventory management, trading company, modeling of logistics systems*