



О. В. Крещенко*

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ З ПИТАНЬ ЗДІЙСНЕННЯ ПОСТАЧАННЯ НА МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Рішення проблеми підвищення ефективності управління надходженням виробничих запасів у ринкових умовах вимагає застосування як традиційних методів управління запасами, так і нових для вітчизняних підприємств, логістичних, що дозволяють включити управління забезпечення виробничого процесу до складу основних напрямків стратегії підприємства на ринку.

Актуальність проблеми ефективного управління надходженням виробничих запасів на підприємство обумовлена тим, що стан постачання впливає на конкурентоспроможність підприємства, його фінансовий стан і фінансові результати. Забезпечити високий рівень якості продукції й надійність її поставок споживачам неможливо без створення ефективної структури постачання підприємства необхідними сировиною й матеріалами для безперервного й ритмічного функціонування виробничого процесу. Незадовільне забезпечення процесу виробництва може привести до збитків, пов'язаних із простоями й неритмічною роботою.

Тож у системі управління виробництвом раціональна організація матеріально-технічного постачання має велике значення — від ефективності системи постачання багато в чому залежить успішне виконання виробничої програми, а також досягнення економічних показників усього підприємства.

Ефективне управління матеріальними запасами є важливим чинником підвищення ефективності функціонування підприємства. Але, на жаль, управління виробничими запасами ще не є істотним напрямком у стратегії розвитку в конкурентних умовах.

Однак, активізація наукових досліджень із проблем організації закупівель, взаємодії постачальників і споживачів на принципах логістики є закономірним етапом рішення важливих економічних завдань, висунутих ринковим середовищем.

Особливу актуальність проблеми оптимізації управління надходженням виробничих запасів здобувають на підприємствах металургійного комплексу. По-перше, тому що виробничий і технологічний процеси на цих підприємствах вимагають використання величезної кількості різноманітної сировини й матеріалів, а по-друге, дуже важлива стабільність і ритмічність їхніх поставок в умовах безперервного виробництва.

Важливість оптимізації процесів постачання запасів на металургійних підприємствах України обумовлена й величезним значенням металургійної галузі в економіці всієї країни.

Теоретичні основи організації матеріально — технічного постачання розкриті в працях, виконаних в умовах планово-централізованої економіки, таких учених як — А. В. Зирянов, Г. І. Варданяна, К. В. Інютиной, Є. А. Хруцького, Г. П. Іванова, О. А. Кроллі, В. А. Щетини, В. С. Лукінського, М. В. Солодкова, Н. Д. Фасоляка, Г. В. Кобринського, В. А. Саковича, В. В. Щербакова. Але на даний період часу відбулися зміни економічної ситуації, що викликає необхідність проведення досліджень у цій області в рамках логістики постачання.

Деякі питання логістики постачання знайшли відображення в роботах таких вітчизняних учених: Є. В. Крикавський, Л. В. Фролова, А. Г. Кальченко, В. Я. Омельченко, Т. В. Павленко, В. Л. Пілюшенко, З. С. Каіра, Л. В. Балабанова, А. Н. Германчук, Ю. В. Пономарьова, Н. В. Поліщук, І. В. Сіренька, О. Ю. Варес, Н. Б. Пукіш, О. С. Євсєєв, О. О. Радецька, І. В. Федосова, і закордонних: О. П. Дюніна, Б. Л. Анікін, Л. Б. Міротин,



Ю. М. Неруш, О. В. Гаджинський, А. І. Семененко, В. П. Соколин, Б. Геттинг, Е. Мате, Д. Дж. Клоос, С. Лофберг, М. Р. Ліндерс, Х. Е. Фірон і ряду інших.

Однак теорія логістичного управління має прогалини, тому що в розглянутих роботах висвітлюються лише окремі методологічні аспекти логістичного управління процесу постачання, наприклад: О. Ю. Варес розкриває механізми управління закупівельно-збутовою діяльністю підприємства, побудовані на основі концепції маркетингової логістики; І. В. Гонтарева розглядає управління виробничо-економічними системами в умовах ринкових відносин між постачальниками, виробниками і споживачами; О. С. Євсєєв розглядає економіко-математичні методи і моделі вирішення слабкоформалізованих задач управління матеріально-технічним забезпеченням продуктового розвитку підприємства в умовах економіки, що трансформується; О. О. Радєцька аналізує теоретичні основи вдосконалення управління процесом формування логістичних витрат промислових підприємств; І. В. Федосова виявляє методи і моделі управління запасами в логістичних системах, що дозволяють підвищити якість управління.

Між тим, важливе значення має всебічний комплексний аналіз логістичного управління процесу постачання в специфічних умовах окремих галузей промисловості, і насамперед, у металургійних підприємствах, де роль оптимальних виробничих запасів надзвичайно велика. Питання прийняття рішень про взаємодію з постачальником у закупівельній діяльності підприємств чорної металургії вимагають більше поглибленого й детального теоретичного вивчення, оскільки формування ефективної регламентованої системи постачання на підприємстві ставиться до розряду стратегічних рішень, від яких залежить успіх підприємства.

А не вирішеними залишилися такі питання, як:

- організація системи управління постачанням як функціональної підсистеми логістики з урахуванням розробки логістичної стратегії;

- оцінка ефективності впровадження й застосування принципів закупівельної логістики на металургійних підприємствах.

Метою статті є дослідження питань здійснення постачання, обґрунтування й розробка рекомендацій із підвищення ефективності управління надходженням виробничих запасів на металургійних підприємствах.

Наявність оптимальних запасів на підприємстві, яке можна забезпечити шляхом організації управління й контролю за потоками матеріальних і фінансових ресурсів, за станом і рівнем запасів дозволяє підприємству безперебійно функціонувати.

Політика управління запасами (*inventory management policy*) є частиною загальної політики управління оборотними активами підприємства, що складає оптимізацію загального розміру й структури запасів товарно-матеріальних цінностей, мінімізацію витрат по їхньому обслуговуванню й забезпеченні ефективного контролю за їхнім рухом.¹

Управління надходженням виробничих запасів є окремим прикладним аспектом загальної політики управління запасами — операційним менеджментом. Це складний комплекс заходів, що повинен забезпечувати безперебійний процес виробництва при мінімізації витрат.

Структурно, відділи по управлінню товарним потоком, команди по постачанню товарами й підрозділи з перехресними функціями по здійсненню постачання сьогодні зустрічаються в компаніях частіше, ніж у минулому. Сам процес менш орієнтований на угоди, залежить від застосування добрих інформаційних систем і сконцентрований на більше тісних відносинах з невеликою кількістю продавців товарів при можливості міжнародного вибору джерела закупівель.²

¹ Бланк І. А. Управление активами. — К.: Ника-Центр, 2000. — С. 339.

² Майкл Р. Ліндерс, Харольд Е. Фірон. Управление снабжением и запасами. Логистика / Пер. с англ. — СПб.: ООО "Виктория плюс", 2002. — 17 с.



Організація робіт з управління матеріальними запасами на промисловому підприємстві включає кілька етапів:

1. Класифікація споживаних на підприємстві товарно-матеріальних цінностей. Це дозволяє виявити особливості споживання матеріальних ресурсів у виробничих підрозділах для вироблення стратегії управління запасами.

2. Створення стратегії управління запасами. На цьому етапі виробляються правила визначення моменту й обсягу замовлення, а також поповнення запасів.

3. Визначення параметрів моделей управління запасами. Управління матеріальними запасами в логістичній підсистемі постачання промислового підприємства повинне здійснюватися відповідно до виробленої стратегії й моделями управління запасами.

Ціль логістичної системи управління запасами — забезпечення безперебійного виробництва в потрібній кількості й у встановлений термін і досягнення на основі цього повної реалізації випуску при мінімальних видатках на утримання запасів, знаходження оптимального співвідношення між витратами й вигодами.

Методологічна цінність логістичного підходу полягає, насамперед, у тім, що він містить і в розгорнутій формі виражає вимогу нового порівняно з попередніми підходу до управління запасами. Дуже важливо підкреслити, що логістичний підхід сам по собі як такий не дає рішення проблеми безпосередньо, він є знаряддям нової постановки проблеми. У цьому полягає принципова методологічна сторона логістики.

Тому методи й моделі теорії запасів, основним завданням яких є визначення найважливіших параметрів вхідного (вихідного) матеріального потоку системи, як і раніше залишаються затребуваними й входять у наукову основу логістичного менеджменту³.

Логістика постачання, першої фази виробничого підприємства, охоплює сферу матеріально-технічного постачання підприємства і включає зовнішнє транспортування матеріалів, сировини, складових частин, їх складування на підприємстві й відповідне переміщення до першого місця виробничого складування в процесі виготовлення⁴.

Досягнення основної мети логістики постачання — забезпечення необхідними матеріальними ресурсами підприємство з мінімальними видатками — залежить від цілого ряду завдань: витримування обґрунтованих строків закупівлі сировини й комплектуючих виробів; забезпечення точної відповідності між кількістю й потребами в них; дотримання вимог виробництва щодо якості сировини й комплектуючих виробів.

Ефективність рішення цих завдань надалі позначається на результатах роботи всього підприємства. Підприємства можуть використовувати безліч існуючих способів організації функції постачання для ефективного управління.

У зв'язку зі специфічними особливостями металургійних виробничих процесів логістична інфраструктура, яка включає внутрішньозаводський транспорт (залізничний, авто, спецавтотранспорт для технологічних перевезень) і складське господарства, відіграє найважливішу роль у виробництві, безпосередньо впливаючи на хід виконання виробничої програми й собівартість готової продукції.

Особливості логістичної системи металургійного підприємства обумовлені:

- наявністю потужних вантажопотоків масових і до того ж важких вантажів (залізна й марганцева руда, агломерат, залізний лом, вапняк, кам'яне вугілля, вогнетривки, злитки, прокат);
- більших і постійних потоків специфічних вантажів;

³ Долгов А. П. О концептуальных подходах к управлению логистическими процессами // Проблемы современной экономики. — 2004. — № 1 (9). — С. 15

⁴ Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: Підручник — Львів: Національний університет "Львівська політехніка" (Інформаційно-видавничий центр "ІНТЕЛЕКТ+" Інституту післядипломної освіти), "Інтелект-Захід", 2004. — С. 226.



- досить великими відстанями перевезень;
- різноманітням використовуваних видів транспорту;
- розкиданістю й великою кількістю цехів і складів (кілька десятків), що характеризуються наявністю різноманітних підйомно-транспортних устроїв і допоміжного устаткування для обробки й переміщення тарно-штучних і сипучих вантажів.

Для забезпечення збалансованого розвитку металургійного підприємства життєво важливо вчасно виявляти й ліквідувати логістичні проблеми, тому що стаючи “вузьким місцем”, вони починають стримувати розвиток виробництва, акумулюють у собі істотні витрати й негативно впливають на своєчасність відвантаження готової продукції клієнтам.

Завдання вдосконалення системи постачання металургійного підприємства ускладнені величезним переліком номенклатурних позицій (кілька десятків тисяч) із різними умовами поставок, зберігання й транспортування. По кожному найменуванню виробничих запасів необхідно впроваджувати свою систему закупівель, взаємодіючи в цілому із сотнями постачальників, попередньо обґрунтовуючи оптимальний рівень запасів і розраховуючи графіки поставок, забезпечувати необхідні умови зберігання, оперативне і якісне приймання й видачу зі складів.

Металургійними підприємствами здійснюється закупівля в середньому до сотні товарних груп сировини, матеріалів і встаткування. Тож, беручи до уваги велику кількість сировини і матеріалів, які необхідно закуповувати для нормального функціонування металургійного підприємства, необхідно вказати на таку особливість постачання, як виявлення рис логістичних систем постачання для кожної групи товарно-матеріальних цінностей і визначення критеріїв оптимізації. Це трудомісткий і тривалий процес, що вимагає спеціальних знань і не може бути якісно реалізований тільки лінійними службами постачання. Тому необхідна підготовка відповідних співробітників аналітичних служб комерційної або фінансово-економічної дирекції (логістів).

Методика закупівлі для кожної групи виробничих запасів повинна бути розроблена й впроваджена у вигляді розпорядничього документа, у якому на підставі вже певних критеріїв оптимізації будуть представлені вказівки про обов'язкові дії виконавця відділу матеріально-технічного постачання. Дії по розробці методики закупівель окремих груп товарно-матеріальних цінностей представлені на рис 1.

Виділимо основні особливості розробки й застосування методик закупівель різних груп товарно-матеріальних цінностей:

- контроль над розробкою й впровадженням методик закупівель повинні здійснювати аналітичні підрозділи, тому що самі лінійні постачальницькі підрозділи з таким трудомістким і відповідальним завданням не впораються;
- збір і аналіз інформації повинні бути максимально формалізовані для того, щоб мінімізувати обробку непотрібної або неякісної інформації;
- для підвищення ефективності комерційної діяльності всі важливі виявлені ринкові фактори повинні бути враховані у методиці закупівель;
- особливо важливий моніторинг роботи методик у лінійних службах, при цьому можливо включення фактору “виконання методик” у систему мотивації персоналу;
- обов'язковий аналіз відхилень і внесення необхідних змін у методику закупівель окремих груп товарно-матеріальних цінностей.

У сучасних умовах оптимізація системи постачання й ефективне управління запасами є найважливішими факторами, що впливають на зниження собівартості продукції й підвищення конкурентоспроможності підприємства. Процеси, що відбуваються в логістичних системах, повинні бути спрямовані головним чином на забезпечення безперебійного процесу виробництва й зниження собівартості виробленої підприємствами продукції.

Внаслідок проведених досліджень були розроблені наступні основні напрямки підвищення ефективності процесу постачання на металургійних підприємствах:



1 стадія
Аналіз ринку груп товарно-матеріальних цінностей
2 стадія
Формування методики закупівель. На даній стадії особливу увагу необхідно приділяти методиці оцінки якості товарно-матеріальних цінностей: - визначення критеріїв якості товарно-матеріальних цінностей (визначення їхньої вагомості); - визначення значення критеріїв якості; - узгодження й затвердження критеріїв оцінки якості; - застосування сформованих критеріїв служб постачання в роботі з постачальниками; - моніторинг процесу застосування критеріїв оцінки якості й внесення можливих змін.
3 стадія
Узгодження сформованої методики закупівель зі службами — виконавцями
4 стадія
Затвердження методики закупівель відповідальними особами
5 стадія
Відповідне навчання персоналу служб задіяних у постачанні
6 стадія
Моніторинг реалізації впроваджених методик закупівель, аналіз відхилень і внесення необхідних змін у методику закупівель окремих видів товарно-матеріальних цінностей

Рис. 1. Схема розробки методики закупівель окремих груп товарно-матеріальних цінностей

1) підвищення рівня комплексності наукових методів, які застосовуються для ухвалення рішення про взаємодію з постачальниками (для компенсації недоліків одного методу рекомендуємо застосування одночасно декількох способів підтримки прийняття рішень щодо закупівель).

2) регламентація, систематизація, моніторинг дій працівників служб постачання при прийнятті рішень про взаємодію з постачальниками при звичайних умовах і в позаштатних ситуаціях для ефективного функціонування закупівельної логістичної системи.

3) застосування, крім цінових критеріїв оцінки постачальників, нецінових, що об'єктивно впливають на ефективність роботи підприємства. Впровадження прийнятних наукових методів підтримки прийняття рішень при закупівлях робіт і послуг (оптимізація функції забезпечення ремонтів, реконструкцій агрегатів і будівництва).

4) підвищення рівня прозорості закупівельної логістичної системи для ефективного прийняття управлінських рішень. Це, у свою чергу, сприятиме прозорості самого підприємства, що підвищить рівень довіри з боку інвесторів, можливості одержання кредитів і т. д.

*Стаття рекомендована до друку кафедрою обліку і аудиту
Макіївського економіко-гуманітарного інституту
(протокол № 8 від 17 квітня 2006 року)*