

УДК 669:65.012

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ****Кленин О. В.**, к.э.н., ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет»

Кленин О. В. Особливості управління логістичними процесами металургійних підприємств. У статті проведений аналіз існуючих логістичних систем металургійних підприємств, визначені характеристики, що впливають на їх ефективність, і виділені особливості управління логістичними процесами металургійних підприємств.

Кленин О. В. Особенности управления логистическими процессами металлургических предприятий. В статье проведен анализ существующих логистических систем металлургических предприятий, определены характеристики, влияющие на их эффективность, и выделены особенности управления логистическими процессами металлургических предприятий.

Klenin O. V. Features of logistic process control of metallurgical enterprises. The analysis of the existent logistic systems of metallurgical enterprises is conducted in the article, descriptions influencing on their efficiency are certain, and the features of logistic process control of metallurgical enterprises are selected.

Постановка проблемы. Анализ показателей деятельности отраслей экономики Украины в рыночной системе хозяйствования свидетельствует о существенной их зависимости от влияния внешней среды. В первую очередь это касается предприятий металлургической отрасли, являющихся основным источником, обеспечивающим наполнение государственного бюджета страны. Об этом свидетельствует 27% их продукции во ВВП и 9,2% рыночной стоимости всех товаров и услуг, произведенных в 2010 году. Для конкурентного функционирования в рыночном сегменте экономики предприятия металлургической отрасли требуют разработки гибких систем управления, оперативно реагирующих на изменения внешней среды, обеспечивающих структурные, функциональные и процессные преобразования, которые должны осуществляться без нарушения их устойчивости и ухудшения качественных и количественных показателей.

Одним из наиболее значимых инструментов управления металлургических предприятий, получивших широкое распространение в современных системах менеджмента, является логистика. Однако сравнение логистических затрат на украинских металлургических предприятиях (25-30% от цены продукции) с аналогичными затратами развитых стран мира (8-9 % от цены продукции), а также достижение предельных показателей эффективности использования ресурсов в производственных процессах (0,15-0,40 - основного технологического оборудования; 0,20-0,30 – продуктивного времени работы персонала; 0,40-0,60 - материальных ресурсов), определяет логистику как потенциальное направление трансформации деятельности металлургических предприятий с передачей отдельных функций на аутсорсинг. При этом эффективность реализации таких функций будет наивысшей, если создание или определение организации - аутсорсера будет решено на отраслевом уровне.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблемам разработки механизмов управления экономическими системами посвящено большое количество работ отечественных и зарубежных ученых: А.И.Амоши, В.Н.Андриенко, Г.П.Башарина, И.А.Бланка, Г. Брейли, Н.Е.Брюховецкой, А.Д.Василика, В.М.Гееца, Н.Г.Данилочкиной, К. Друри, П.В.Егорова, В.Я.Зарубы, Р.Р.Лариной, Е.М.Лемиш, Ю.Г.Лысенко, С.Н.Кацуры, С. Майерса, А.И.Пушкаря, Т.Э.Унковской, Н.Г.Чумаченко, А.Д.Шеремета. Однако теоретические и методические исследования, связанные с разработкой механизмов реинжиниринга логистических бизнес-процессов металлургических предприятий с передачей отдельных функций на аутсорсинг, а также вопросы их практического применения освещены недостаточно, что обуславливает актуальность и выбор темы исследования.

Целью статьи является выделение особенностей управления аутсорсингом логистических процессов металлургических предприятий, обеспечивающих эффективное и прозрачное управление логистической инфраструктурой предприятия и отрасли в целом в современных условиях хозяйствования.

Изложение основного материала исследования. Функционирование предприятия металлургической отрасли в современных экономических условиях требует своевременной реакции на изменения рыночных требований и конъюнктуры. Постоянные ценовые колебания на рынке металла, как мировом, так и внутреннем, требуют эффективного использования инструментов управления деятельностью металлургического предприятия и, в первую очередь, сбытом и логистической деятельностью.

При исследовании механизмов повышения конкурентоспособности продукции металлургических предприятий главное внимание уделяется анализу эффективности её производства. Вместе с тем, логистический подход к организации металлургического производства является одним из факторов, обеспечивающих конкурентоспособность продукции, поскольку потребители все чаще предъявляют высокие требования не только к её качеству и разнообразию ассортимента, но и к осуществлению поставок в срок.

Современный украинский рынок металлургической продукции более сложен и имеет следующие характеристики [1]:

во-первых, сегодня на рынке представлены не только прямые производители, но и огромное количество посредников – металлотрейдеров;

во-вторых, из-за возрастающей конкуренции потребитель зачастую диктует поставщикам свои требования, которые заключаются в расширении сервиса. Следствием этой ситуации является то, что продавец металла и металлопродукции не просто доставляет конечному потребителю имеющуюся у него на складе продукцию, а оказывает ряд услуг по обработке металла, например, нарезке по заказанным размерам;

в-третьих, современный рынок продукции предприятий металлургической отрасли существует не сам по себе, а неразрывно связан со своей инфраструктурой, в которую входит межотраслевой комплекс субъектов различного характера: организационно-управленческого, производственного, снабженческо-сбытового, транспортно-складского, финансового, информационно-исследовательского, образовательного и экономико-правового характера.

Все перечисленные субъекты призваны обслуживать процесс производства металла и металлоторговли. Проблема эффективности механизмов управления логистическими процессами металлургических предприятий актуальна не только для Украины, но и для всего мира. Известен факт строительства в России одной из ведущих индийских компаний (Jindal Stainless Limited) крупного завода по выпуску нержавеющей стали. Однако все производство ориентировано не на РФ и СНГ, а в основном – на Индию.

Описанный парадокс реализации логистической системы металлургической компании объясняется не более дешевым российским сырьем, а решением проблем оптимизации логистических процессов. Проведенный анализ объемов перевозок металлургического сырья морским путем из Австралии и Бразилии в Китай и Индию находятся на пределе существующих мировых технологических возможностей. Эта ситуация приводит к существенному повышению цен фрахта во всем мире. Производство металлопродукции осуществляемое в России, обеспечивает Jindal Stainless Limited экономию 50-100 долларов на тонну продукции по сравнению с аналогичным производством на территории Индии.

При изучении и анализе существующих логистических систем предприятий металлургической отрасли определены характеристики, влияющие на их эффективность:

характеристика 1. В рамках металлургического производства используется большая номенклатура сырья и материалов на стадии закупок. В связи с этим наблюдается монопсоническое положение покупателей на локальных рынках (ситуация на рынке, когда единственный покупатель взаимодействует с множеством продавцов, диктуя им цену и объем продаж), неравнозначные условия покупок сырья и материалов у местных производителей и продажи им готовой металлургической продукции. Значительная часть закупок производится у своих аффилированных компаний в рамках цепочки добавленных стоимостей (железорудное сырье, энергия, уголь). Такая система закупок определяет более низкую себестоимость продукции. На таких поставщиков металлургическое предприятие возлагает снабжение основных групп вспомогательного сырья и технологических материалов;

характеристика 2. Ограниченность и достаточная удаленность сырьевых ресурсов и центров потребления. Так, в восточных районах Украины сосредоточена большая часть топливно-энергетических ресурсов и сырья для предприятий металлургической отрасли. Часто приходится везти обогащенную железную руду и коксующийся уголь за многие сотни и даже тысячи километров от мест их добычи на предприятия металлургической отрасли. С другой стороны основное потребление продукции предприятий металлургической отрасли осуществляется на севере и юге страны, в центральной и восточной Европе, Средней Азии и Центральной России, что создает проблемы, связанные с большими транспортными затратами на перевозку топлива и сырья;

характеристика 3. Проведение предприятиями металлургической отрасли дифференцированной ценовой политики на различных рынках сбыта, что обуславливает возможности продажи продукции по цене ниже себестоимости в одних регионах, за счет продаж по завышенным ценам в других. Преобладающими типами сбыта является продажа готового металлопроката через металлотрейдеров, непосредственно потребителю, через сеть представительств в других странах, а также через сервисные металлоцентры;

характеристика 4. Важным аспектом размещения предприятий металлургической промышленности является уровень развития инфраструктуры, который включает в себя наличие в районе объектов производственной и социальной инфраструктуры. Исследования показали, что концентрация объектов металлургической отрасли больше в тех регионах, в которых уровень развития инфраструктуры является высоким, где существует развитая сеть объектов энергоснабжения, водоснабжения, транспортных коммуникаций, учреждений социальной сферы;

характеристика 5. Экологическая характеристика при размещении металлургического производства - объективная необходимость в развитии экономики Украины. На нынешнем этапе развития национального хозяйства резко обострилась экологическая обстановка во многих районах Украины, что не может не учитываться в процессе размещения предприятий металлургической отрасли, которые оказывают отрицательное воздействие на окружающую среду и природопользование, являясь крупными загрязнителями

атмосферы, водоемов, лесных массивов, земель. При современных объемах производства это воздействие весьма ощутимо. Известно, что чем выше уровень загрязнений окружающей среды, тем больше затраты на предотвращение загрязнения. Дальнейший рост этих затрат приводит к убыточности любого производства. Предприятия черной металлургии осуществляют выбросы в атмосферу: 20-25% пыли, 25-30% окиси углерода, более половины окислов серы от их общего объема в стране.

Эти выбросы содержат сероводород, фториды, углеводороды, соединения марганца, ванадия, хрома и другие (более 60 ингредиентов). Предприятия черной металлургии используют в своем производстве до 20% воды от общего ее потребления в промышленности и сильно загрязняют поверхностные воды;

характеристика б. Наличие устойчивых хозяйственных связей между предприятиями - поставщиками основного технологического сырья, оборудования и предприятием. Об этом свидетельствуют статистические данные анализа поставщиков, сотрудничавших с производственными металлургическими предприятиями в течение одного года, двух и трех лет в период с 2008 по 2012 года.

Анализ потенциала повышения экономической эффективности промышленных предприятий металлургической отрасли показывает, что около 50% оптимизации финансовых затрат зависят от сотрудничества с поставщиками. При организации процесса закупки и доставки на склад производства сырья формируется основная часть себестоимости конечного продукта.

Одной из самых распространенных форм организации процесса закупки в промышленных предприятиях металлургической отрасли является система централизованного снабжения, которое позволяет эффективно координировать работу служб снабжения.

Централизованные поставки оборудования на предприятия металлургической отрасли осуществляются в рамках их плана технического перевооружения или модернизации производства. Обычно инициаторами закупок выступают технические службы, разрабатывающие такие планы. Выбор оборудования для закупки служба снабжения производит путем тендера по заданным технической службой параметрам. Возможна и прямая целевая закупка у конкретного производителя. В основном такая форма выбора поставщика происходит при совместной разработке нового оборудования техническими службами металлургического предприятия и производителя, а также в случае ремонта или модернизации действующего оборудования, когда поставку осуществляет производитель установленного на предприятии оборудования.

Универсальной схемы организации централизованного снабжения предприятий металлургической отрасли не существует. Руководство каждого предприятия ставит определенные цели и задачи перед своими службами снабжения, исходя из которых и определяются методы работы. В рамках одного предприятия могут применяться не одна, а несколько схем организации снабжения. Все зависит от специфики производства и от решения руководства. Не смотря на это, выделяются следующие особенности централизованной системы организации логистических процессов на предприятиях металлургической отрасли [2,3]:

1. Выбирается форма взаимодействия между поставщиком и металлургическим предприятием. Выбранная форма фиксируется договором, подписываемым уполномоченными представителями поставщика и металлургического предприятия. В договорах отражаются все условия взаимодействия в процессе поставок товарно-материальных ценностей (ТМЦ);

2. Проводится анализ всей закупаемой номенклатуры сырья. На основании анализа принимается решение о целесообразности централизованных поставок;

3. Составляется регламент взаимодействия в процессе снабжения подразделений металлургического предприятия поставляемой продукцией. Оговаривается процесс взаимоотношений, права и обязанности каждого подразделения, задействованного в организации снабжения поставляемой продукцией.

Анализ особенностей логистических процессов предприятий металлургической отрасли позволил выделить следующие существенные недостатки, которые влияют на эффективность их функционирования и существенно отражаются на увеличении себестоимости производимой продукции:

недостаток 1. Не используются или используются не в полном объеме современные концепции менеджмента. Существующая современная интегральная парадигма управления, порождает новую концепцию управления логистическими процессами и бизнесом в целом (Supply Chain Management (SCM)) – управление цепями поставок. Это привело к образованию инновационной (интегральной) парадигмы управлением логистикой. Она отражает новое понимание бизнеса: отдельные предприятия рассматриваются как звенья цепи поставок, связанные в едином (интегральном) процессе управления потоками всех видов ресурсов для оптимального удовлетворения покупателей в соответствии с их специфическими потребностями;

недостаток 2. Наличие повторных посреднических операций, которые заметно увеличивают логистические затраты и тем самым конечную цену продукции для покупателя. Посредниками в операциях физического распределения выступают различные субъекты:

- специализированные транспортные, экспедиторские, транспортно-экспедиторские фирмы;
- компании физического распределения;
- грузовые терминалы и терминальные комплексы,
- грузовые распределительные центры,

предприятия по сортировке, затариванию и упаковке готовой продукции, грузоперерабатывающие и другие предприятия.

Основными причинами, которые обуславливают использование металлургическими предприятиями

торговых посредников при формировании логистических каналов и цепей являются:

1) управление потоковыми процессами на основе логистической концепции требует наличия определенных финансовых, материальных, квалификационных и других ресурсов. Чем выше требования к эффективности управления, тем больше средств и ресурсов может понадобиться;

2) попытка формирования эффективной структуры логистических каналов и цепей, а также дальнейшее ее усовершенствование предусматривает наличие знаний и опыта в сфере конъюнктуры рынка о структуре товарных потоков, методов реализации и способов распределения в отрасли;

В результате проведенного анализа существующих систем управления логистическими процессами предприятий металлургической отрасли определена необходимость проведения исследований для решения следующих актуальных проблем:

разработки механизма синтеза отраслевых центров логистической ответственности, обеспечивающих реализацию логистических бизнес-процессов отрасли на основании аутсорсингового взаимодействия с участниками рынка;

разработки механизма формирования оптимальной аутсорсинговой стратегии для логистических бизнес-процессов отдельного предприятия металлургической отрасли, который бы обеспечивал снижение издержек на их реализацию;

разработки процедур интеграции логистических бизнес-процессов в общую концепцию менеджмента предприятия металлургической отрасли, а также принципов инновационно-информационной трансформации логистических бизнес-процессов, обеспечивающих адаптацию организационного обеспечения логистических бизнес-процессов под новые схемы аутсорсингового взаимодействия.

Разработка перечисленных механизмов должна осуществляться с учетом возможностей и перспектив, которые охватывают современные информационные технологии и системы. В первую очередь это централизованные и распределенные базы данных, локальные и глобальные вычислительные сети, экономико-математические методы и модели.

Разработке эффективных механизмов управления аутсорсингом логистических бизнес-процессов предприятий металлургической отрасли предшествует разработка её концепции управления аутсорсингом логистических процессов отрасли.

Список использованных источников:

1. Загорська Т.П. Ринок металопродукції і розвиток гірничо-металургійного комплексу України / Загорська Т.П. // Економіка і прогнозування. – 2005. – №4. – С. 95–106.
2. Зозулев А. Аутсорсинг как инструмент повышения конкурентоспособности отечественных предприятий в условиях глобализации / А. Зозулев, А. Мыкало // Экономика Украины. – 2009. – №8. – С. 16-24.
3. Зырянов А. Логистизация распределительных систем: определения, оценка эффективности / А. Зырянов, Т. Синагатуллин // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2009. – № 1. – С. 21–24.

Ключові слова: металургійне підприємство, логістичні процеси, аутсорсинг, бізнес-процеси, конкурентоспроможність продукції.

Ключевые слова: металлургическое предприятие, логистические процессы, аутсорсинг, бизнес-процессы, конкурентоспособность продукции.

Keywords: metallurgical enterprise, logistic processes, autorsyng, business-processes, competitiveness of products.