

Ефективний механізм менеджменту підприємств металургійної промисловості

У статті розглянуто механізм менеджменту підприємств металургійної промисловості, обґрунтовано необхідність аутсорсингу в Україні, розглянуто деякі особливості галузей Дніпропетровського регіону, наведено основні переваги та недоліки аутсорсингу.

In the article the mechanism of management of enterprises of metallurgical industry is considered, the necessity of outsourcing in Ukraine is established, some features of industries of the Dnipropetrovs'k region are considered, basic advantages and lacks of outsourcing are considered.

Ключові слова: аутсорсинг, конкуренція, управління.

Вступ. Світова фінансова криза суттєво позначилась на економічних показниках діяльності підприємств регіонів України, особливо тих, що є основними наповнювачами державного бюджету. Металургійні підприємства Дніпропетровщини є одними з таких. Це обумовлює необхідність пошуку механізмів, що забезпечують покращення їх кількісних і якісних показників діяльності, для вирішення питань, пов'язаних з економічною стійкістю, інфляційними втратами та підтримкою конкурентоспроможності.

Одним із сучасних механізмів, що забезпечують більш ефективно делегування на договірній основі частини певних функцій іншим підприємствам або компаніям є аутсорсинг. В умовах жорсткої конкуренції передача функцій може бути найкращим рішенням, яке забезпечує економію витрат, покращення якості виконання робіт (послуг), дає можливість сконцентруватися на основній сфері діяльності та вивільнення ресурсів.

Постановка завдання. Для України аутсорсинг – порівняно новий механізм, до якого поки деякі відносяться із обережністю. Найбільш часто потенційні замовники посилаються на фактори, що пов'язані із довірою до постачальника (ризик виходу конфіденційної інформації за межі підприємства та втрата контролю над проектом), а також фактори, пов'язані із недоліком досвіду роботи аутсорсера (недостатня інформованість, відсутність досвіду).

Все це свідчить про початковий етап розвитку ринку аутсорсингу в Україні та недостатню кількість успішних прикладів співпраці між замовником та аутсорсером. Тому є певна необхідність в дослідженні основних переваг, можливих ризиків та основних критеріїв вибору постачальників послуг.

Дослідження, що представлено у роботі, виконуються у відповідності з тематикою науково-дослідних робіт, які виконуються на кафедрі інформаційних систем управління Донецького національного університету (держбюджетна тема № 0107U003027, шифр Г – 07/21 «Наукові основи розробки моделей документарно-інформаційних систем економічних об'єктів».

Метою статті є узагальнення та систематизація основних переваг аутсорсингу, виявлення ризиків, визначення критеріїв вибору аутсорсера на прикладі промислових підприємств Дніпропетровського регіону.

Результати. Аналіз останніх досліджень і публікацій [1-3,5-6] свідчить, про підвищену увагу до питання, що розглядається. Проте мінливість зовнішнього оточення, специфіка функціональної діяльності окремих підприємств, наслідки факторів, що важко передбачити, ставлять питання про розробку і вдосконалення механізмів менеджменту предметної області, що розглядається.

Передумовою розробки ефективного механізму менеджменту, пов'язаного з використанням концепції аутсорсингу металургійним підприємством, є дослідження особливостей галузі Дніпропетровського регіону.

Дніпропетровська область займає 5,3% території країни з часткою населення 7,4%. Ведучою галуззю промисловості в ній є металургія. На Дніпропетровщині виробляється 100% марганцевої та 81,9% залізної руди, 75,4% труб, 57% феросплавів, 36,4% металопрокату, 34,2% чавуну, 32,1% сталі, 30% прокату (рис.1). На 64 підприємствах цього виду діяльності зайнято 135,6 тис. осіб. Обсяг виробництва металургії та обробки металу складає 35,9% від загального обсягу по Україні.

На рис. 2 наведена динаміка виробництва основних видів металургійної продукції у Дніпропетровській області [7]. За всіма видами продукції спостерігається спад виробництва. У 2008 році найнижчі обсяги виробництва порівняно із попередніми роками.

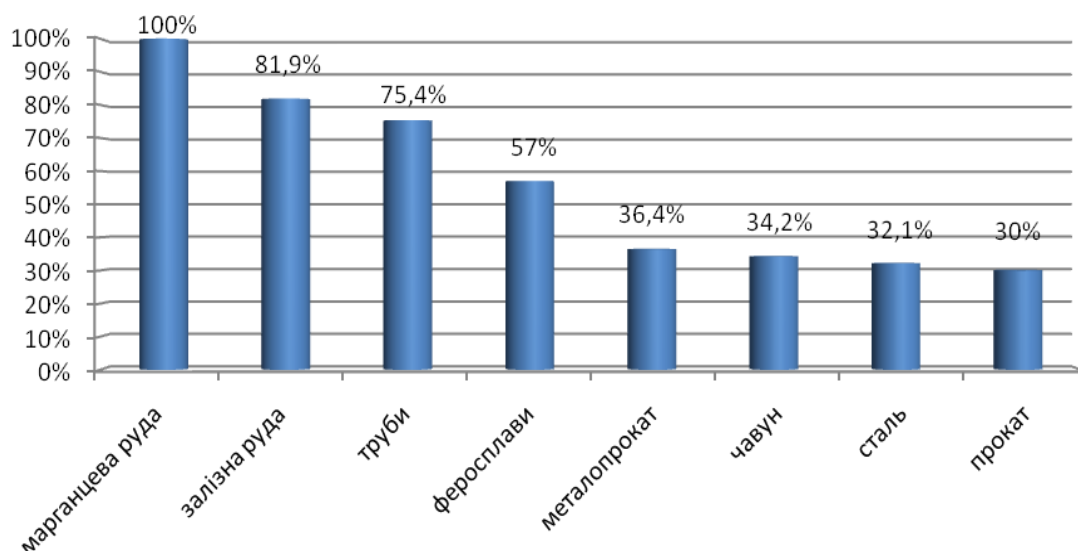


Рис.1. Кількість виробленої промислової продукції у Дніпропетровській області по відношенню до виробництва України

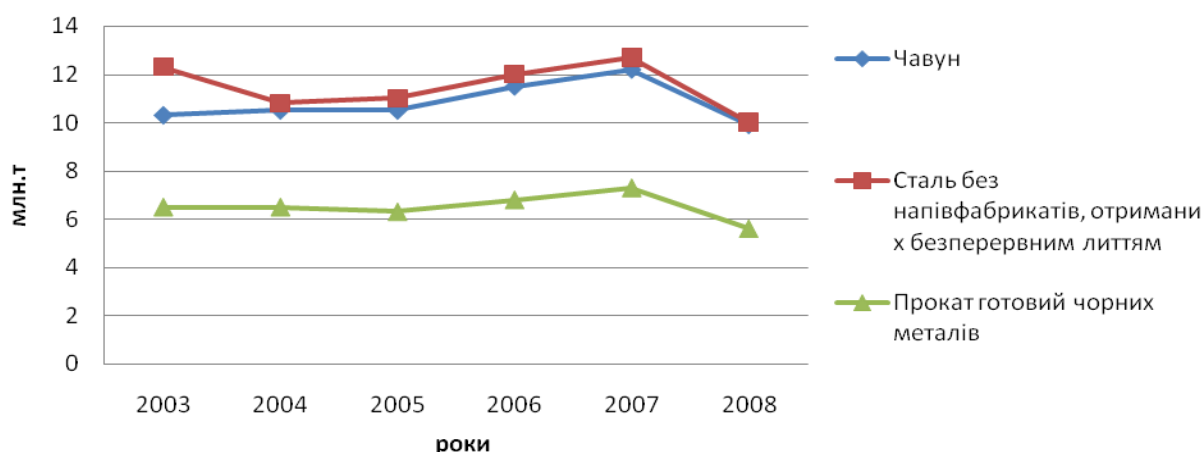


Рис. 2. Динаміка виробництва основних видів металургійної продукції по Дніпропетровській області за 2003–2008 роки

2008 рік для української металургії, як і для металургійного світу в цілому, був не дуже успішним: індекс обсягів виробництва для металургів за 2008 рік порівняно з відповідним періодом 2007-го становив 84,2% [7].

За I квартал 2009 року в області покращилась ситуація із нарощування виробництва продукції гірничо-металургійного комплексу в порівнянні з відповідним періодом 2008 року. За інформацією головного управління статистики у Дніпропетровській області, у I кварталі поточного року до відповідного періоду минулого року на підприємствах ГМК Дніпропетровської області виробництво концентрату складає 10,8 млн. т. (66,0%); чавуну – 2 млн.

т (66,8%); сталі – 1,7 млн. т (54,6%); прокату – 1 млн. т. (52,8%); коксу – 1,032 млн. т. (81,3%); труб – 153,6 тис. т. (32,4%) (рис.3).

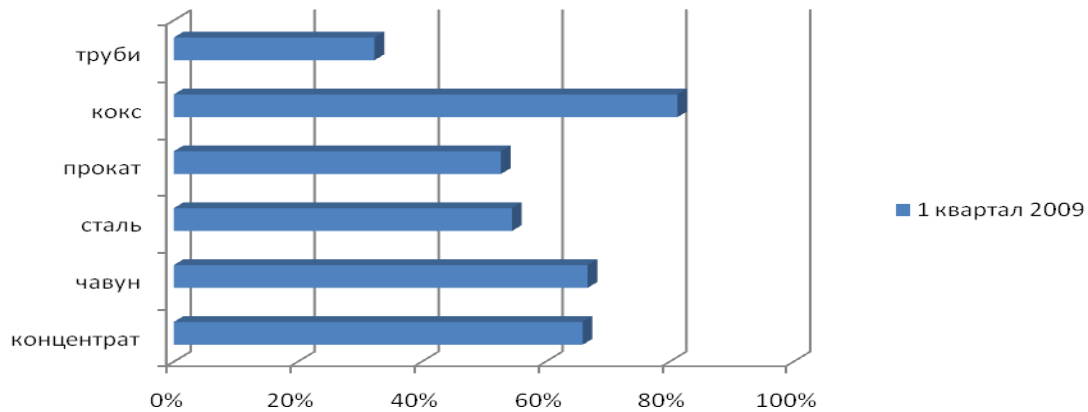


Рис.3. Обсяги виробництва гірничо - металургійного комплексу за 1 квартал 2009 року в порівнянні з відповідним періодом 2008 року

У структурі реалізованої промислової продукції за січень-жовтень 2009 року найбільшу частку займає металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів – 41,8%, добувна промисловість – 23,8% [7].

Металургійна галузь має значні проблеми на шляху подальшого розвитку: 1) технічний стан основних фондів є незадовільним; 2) спостерігається технологічне відставання від світових досягнень, що негативно позначається на її конкурентоздатності та призводить до втрат позицій на зовнішньому та внутрішньому ринках; 3) недостатньо розвинутий внутрішній ринок при наявності потужного металургійного комплексу є потенційною загрозою стабільному стану економіки України; 4) висока енергомісткість продукції ГМК в умовах зростання цін на енергоносії потребує нової енергетичної політики металургійної галузі.

У зв'язку з усіма вищезазначеними проблемами, виникає одна з найголовніших проблем металургії: неконкурентоспроможність та велика вартість продукції, що призводить до «виштовхування» українських підприємств з ринку. Для покращення ситуації, необхідне застосування нових механізмів, форм і методів ведення бізнесу, оптимізації управлінської системи. Таким механізмом є аутсорсинг, який полягає у передачі непрофільюючих функцій іншим виконавцям з певним організаційно-економічним і юридичним забезпеченням і дозволяє, таким чином, сконцентрувати увагу на основному виді бізнесу.

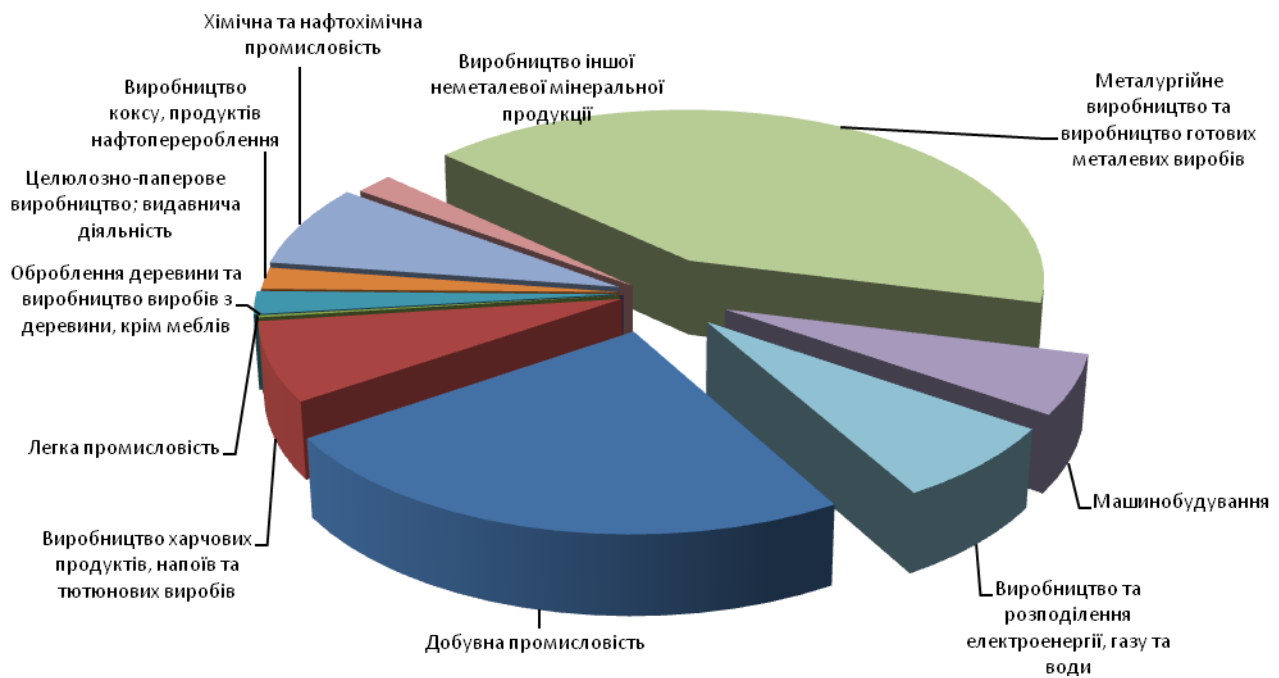


Рис.4. Структура обсягу реалізованої промислової продукції, без врахування вартості електроенергії, газу та води, придбаних для перепродажу, %

Аутсорсинг є одним із способів оптимізації діяльності підприємств за рахунок зосередження зусиль на основному виді діяльності і передачі непрофільних функцій зовнішнім спеціалізованим компаніям.

До позитивних моментів аутсорсинга можна віднести:

зниження витрат;

можливість сконцентрувати увагу на основному бізнесі;

зниження ціни послуги, за рахунок використання тендерних торгів (за умови високого рівня конкуренції);

підвищення якості за рахунок використання сучасних технологій, принципів і методів управління процесами;

використання чужого досвіду: аутсорсингова компанія вже стикалася з проблемами, схожими на ваші;

впровадження передових технологій (аутсорсингова компанія частіше знайомиться з новими розробками).

Звеличивши переваги аутсорсинга, економісти часто забувають про ті ризики, які він несе. Насправді, аутсорсинг може бути ефективним методом ведення бізнесу тільки в тому випадку, якщо компанія-замовник економічно

обґрунтувала доцільність застосування та приділяє належну увагу контролю над роботою свого субпідрядника.

Але наряду з позитивними сторонами є й негативні, такі як наступні ризики: виділені на аутсорсинг процеси є економічно не доцільними; витік конфіденційної інформації; відсутність на ринку постачальника необхідної послуги або функції, що їм передаються або їх не цікавлять; залежність від постачальника (заміна постачальника проблемна, бо існує ризик зупинки виробництва та втрати грошей); вивід на аутсорсинг процесів призведе до зниження якості отриманих у рамках аутсорсингового контракту послуг.

Однією з головних причин відмови від використання аутсорсингу є витік конфіденційної інформації. Вирішити цю проблему можна шляхом правильного (обґрунтованого) підбору виконавця послуги. Критерії вибору постачальників послуг аутсорсингу наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Критерії вибору постачальників послуг аутсорсингу

<i>Критерій</i>	<i>Коментар</i>
Рівень можливостей	Досвід, кількість клієнтів
Надійність	Чи задовольняє постачальник вимогам своїх клієнтів
Гнучкість	Здатність постачальника працювати та змінювати методи роботи в залежності від зміни потреб замовника
Професійний потенціал	Наявність і рівень навичок, що не використовуються, але, можливо, в майбутньому знадобляться
Обслуговування та якість сервісу	Наявність і якість сервісу в порівнянні з іншими пропозиціями
Економія засобів	Порівняння рівня цін даного постачальника з іншими
Управлінські навички	Можливість постачальника адекватно реагувати на різноманітні зміни в діяльності підприємства
Експертиза та контроль	Можливість проведення перевірок з метою підтримки, захисту та розвитку підприємства

Згідно класифікації Gartner [4], існують три основні схеми взаємодії із зовнішніми постачальниками послуг, які визначаються цілями і пріоритетами підприємства-замовника (рис.5).

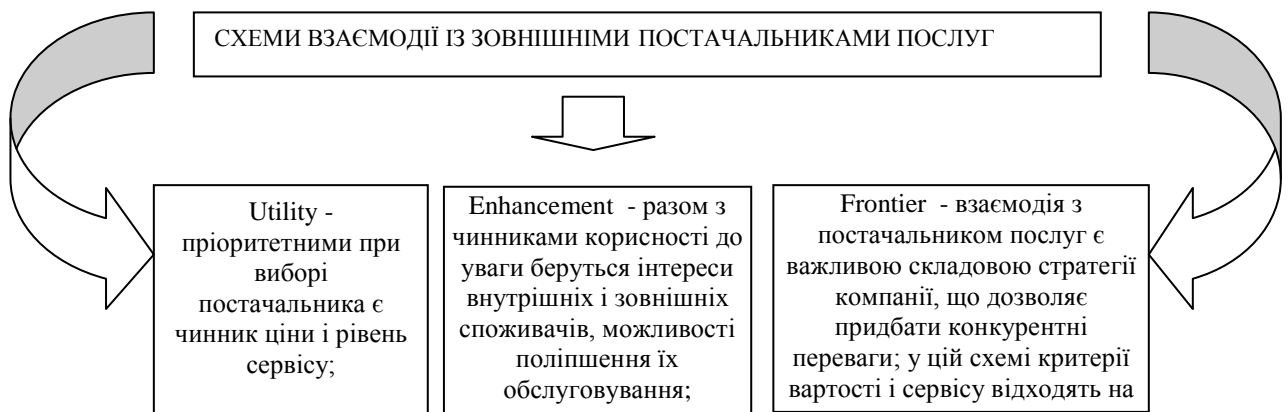


Рис. 5. Основні схеми взаємодії із зовнішніми постачальниками послуг.

У західних країнах на сьогоднішній день домінуючою є перша схема, тоді як вітчизняні компанії орієнтовані на поліпшення обслуговування споживачів. Замовнику набагато важливіша наявність успішно виконаних проектів, клієнти аутсорсера та кваліфікованість його персоналу. Тенденція переважання якості над вартістю характерна для початку розвитку цього ринку.

Висновки. У розвинутих країнах аутсорсинг став важливим механізмом забезпечення конкурентних переваг підприємства. На українському ринку цей процес відбувається не так швидко, однак із загостренням конкуренції на споживчому ринку все більше підприємств визнають його переваги і доцільність використання.

Результатом впровадження аутсорсингу є зміна організаційної структури підприємства і її контактів з ринковим середовищем. Однак, перш ніж звернутися до аутсорсингу, необхідно визначити наскільки важливою є функція (бізнес-процес) з точки зору стратегії підприємства, та порівняти, наскільки краще (чи гірше) дана функція може бути реалізована силами працівників самого підприємства.

Виходячи з того, що застосування аутсорсингу містить досить високі ризики, пов'язані з можливою втратою контролю з боку замовника над технологічним процесом, якістю виконання, імовірністю можливої втрати власної конкурентоспроможності, подальші дослідження у даному напрямі передбачають розробку методик оцінки ризиків застосування аутсорсингових операцій та розробку механізмів взаємодії замовника й виконавця з погляду дотримання балансу їх інтересів та розподілу економічного ефекту у стратегічній перспективі.

Література

1. Бравар Ж., Морган Р. Эффективный аутсорсинг: Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / В.А. Денисов (пер.с англ.). — Д. : Баланс Бизнес Букс, 2007 .
2. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний — М. : Дело, 2003.
3. <http://os.pkrai.ru/autsorsing-v-regionax/>
4. И.В.Скопина , А.Ф.Рогачев, А.А.Агаев, Ю.О.Бакланова. Консалтинг и аутсорсинг, как факторы успешного развития конкурентного бизнеса. УЭКС, 2/2005
5. Виталий Бондаренко. Аутсорсинг: внешние ресурсы для ваших потребностей/ Бизнес для всех, №2 (522) // <http://www.outsourcing.ru/content/rus>.
6. <http://team-service.com.ua/ru/osobennosti-ukrainskogo-autsorsin neprstat.gov.ua>.