

«Проривні» проекти здійснюють результативно та ефективно із застосування методів управління проектом. Після введення змін новий проектний план стає підставою для постійного управління процесом.

Працівники організації є найкращим джерелом ідей покровокового чи неперервного поліпшення процесу і часто беруть участь у цій діяльності в складі робочих груп. Для розуміння їхнього впливу заходи в рамках покровокового поступового поліпшення процесу повинні перебувати під контролем. Залучені до них працівники організації повинні мати повноваження, технічну підтримку і необхідні ресурси для впровадження пов'язаних із поліпшення змін.

Висновки. Проблеми якості в сьогоденних економічних умовах здобувають усе більше значення. У наші дні питання якості для споживача є першочерговими, часто переважаючи над ціновими. Споживач воліє одержувати кращу якість навіть за небагато велику ціну, переважаючи переплатити, але купити товар найкращої якості.

Система ISO широко поширена в усім світі, сертифікати видаються в усі країни як високорозвинені, так і що розвиваються. Наявність системи ISO є гарантом

надійності підприємства створює йому визначений позитивний імідж в очах партнерів і споживачів. Про наявність системи ISO вказують у рекламних проспектах, на фірмових бланках підприємства ставлять логотип ISO, на сертифікатах якості супровідну вироблену продукцію підприємства — це є рекламою і гарантією якості продукції. При наявності такого логотипа споживач з маси іншої продукції, що не має сертифікації, завжди обере сертифіковану.

Література

1. Окрепилов В.В. Управление качеством.— М.: Экономика, 1999.— С. 148.
2. Момот А.І. Менеджмент якості: Учебний посібник.— Донецьк: ДонНТУ, 2006.— С. 18–21.
3. Орлов П. Впровадження системи управління якістю: стан, проблеми, перспективи // Стандартизація, сертифікація, якість.— 2004.— № 6.— С. 59–63.
4. Іванов І.Б. Якість — вирішальний фактор виробництва // Металург.— 2001.— № 4.— С. 21.
5. Харахулах В.С., Дюдкін Д.А. Про перспективи підвищення якості металу в Україні // Металург.— 2000.— № 1–2.— С. 12.

В.А. Зубанов

г. Донецьк

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА СБЫТА МЕТИЗНОЙ ПРОДУКЦИИ

Как и любая другая отрасль, предприятия которой в основной массе строились с учетом потребностей промышленности СССР, метизная отрасль в сегодняшнее время сталкивается с рядом трудностей и проблем [1–4]. Низкая емкость внутреннего рынка проволоки — одна из наиболее актуальных проблем отрасли, сдерживающая ее темпы развития. Поскольку украинское машиностроение, ранее являвшееся основным потребителем метизной продукции, проволоки, арматурных сеток, находится в тяжелом финансовом состоянии, большинство метизных предприятий, ориентированных на этот сегмент рынка, вынуждено либо искать другую группу потребителей, либо налаживать сбыт своей продукции за рубеж. В лучшем положении по сравнению с машиностроением находится отрасль капитального строительства.

Избыток производственных мощностей представляет собой второй фактор, порождающий в совокупности с вышеназванным превышение предложения продукции над и без того низким платежеспособным спросом. Производство метизов, проволоки и арматурных сеток в малых объемах влечет за собой увеличение ее себестоимости на единицу товарной продукции. Выходом из данной ситуации может стать либо ликвидация излишних производственных мощностей, либо их использование в кооперации с другими субъектами предпринимательской деятельности.

Самостоятельный фактор — сертификация продукции. Наличие сертификатов соответствия выпускаемой продукции (метизов, проволоки, арматурных сеток, шпильков, электродов) различным стандартам на сегодня является пропуском на внешний рынок. Поэтому метизные предприятия, экспортирующие свою продукцию, сталкиваются с серьезными финансовыми затратами на прохождение данной процедуры. Кроме того, в ряде случаев, украинские технические стандарты, унаследованные от СССР, не соответствуют западным. Переход на другие стандарты также влечет за собой дополнительные затраты.

Важная составляющая эффективности — качество и цена исходного сырья. Качество производимого металла в Украине сегодня является далеко не лучшим. Кроме того, поставки украинского металла на внутренний рынок де-факто осуществляются меткомбинатами по остаточному принципу: лучшее по качеству идет на экспорт. Поэтому данное обстоятельство негативно влияет и на качество готовой продукции метизных предприятий. Кроме того, в течение последних двух лет внутренние цены на металл также были далеки от стабильности. По прогнозам на 2008 год, цены на металл в Украине также будут расти.

Большинству крупных предприятий отрасли все сложнее становится конкурировать на внутреннем рынке с мелкими частными предприятиями которые выпус-

кают свою продукцию с гораздо меньшей себестоимостью. Кроме того, производство метизной продукции осуществляется в Украине также на ряде машиностроительных заводов и металлургических комбинатах. Реальное ресурсосбережение обеспечивается использованием не только новейших технологий, но и более эффективной организацией производства и потребления материальных ресурсов. В металлургии «четвертый» передел связан с повышением качества металлопродукции за счет ее дополнительной отделки. Своеобразным «пятым» переделом можно считать систему промежуточных обслуживающих центров в сфере металლოსнабжения.

Проблемы сбыта и реализации продукции весьма важны для современной черной металлургии с ее высоким уровнем концентрации, специализации и комбинирования производства, вытекающим из технологической специфики отрасли и ее места в структуре хозяйства. Растущая зависимость черной металлургии от масштабов сбыта объясняется тем, что эффективная и рентабельная работа крупного предприятия, загрузка его мощностей в значительной степени зависят от того, включает ли его производственная программа оптимальные и достаточно крупные количества отдельных видов продукции.

Не менее важен и способ реализации крупных партий продукции. Отсюда — повышение роли и значения посреднической сети и формирования в ее составе большого числа сбытовых организаций, так называемых обслуживающих центров. Эти центры являются организационной составной частью современной системы металлообеспечения наиболее развитых стран, производственную основу которой составляют мощные металлургические комплексы полного цикла (комбинаты, интегрированные заводы), выпускающие сортамент широкого спроса, и переделные заводы сравнительно небольшой мощности (мини-заводы), специализированные на ограниченной номенклатуре продукции. Создание обслуживающих центров (первые из них появились еще в середине XX века) было обусловлено взаимодействием нескольких факторов. С одной стороны, главным направлением научно-технического развития черной металлургии был рост единичной мощности и совершенствование технологии основных переделов, в первую очередь прокатного. Например, за последние 15–20 лет параметры станов горячей прокатки широкой полосы изменились следующим образом: максимальный вес заготовки повысился с 10 до 45 т, максимальная скорость прокатки — с 8–10 до 25–35 м/сек, общая электрическая мощность рабочих клетей — с 35 до 170 тыс. кВт, максимальная годовая производительность — с 1,5–2 до 6 млн. т. Весь прокат поставляется заказчикам в виде полосы, смотанной в рулоны [3, с. 136]. Аналогичные тенденции увеличения веса и размеров проявились и в производстве других видов металлопродукции.

Однако увеличение веса и размеров единицы металлопродукции выгодно, главным образом, для крупных потребителей, в таких традиционных отраслях, как автотранспорт, судостроение, производство сварных труб, металлоконструкций и др. В последнее десятилетие удельный вес этих отраслей и структуре хозяйства уменьшается, отражая тенденцию снижения металлоемкости общественного продукта. Углублению этой тенденции способствуют структурные сдвиги, направ-

ленные на ускоренное развитие высокотехнологичных отраслей с относительно низким потреблением черных металлов, повышение качества и расширение сортамента металлопродукции, использование заменителей металла. Объективные потребности современной экономики ведут к повышению экономической роли мелких и средних предприятий с относительно небольшим металлопотреблением. Во Франции, например, в конце 70-х годов на долю 98 % металлопотребляющих предприятий (из общего числа 230 тыс.) приходилось только 30 % металлопродукции. Практическим выражением этих процессов является дробность заказов на металлопродукцию, территориальные рассредоточения потребителей, сокращение запасов металла и складских площадей на металлопотребляющих предприятиях.

Все это требует создания на металлургических заводах специальных служб для деления крупных партий (плавок) металла в соответствии с поступившими заказами. Например, потери из-за простоев прокатного стана, связанных с частой переналадкой оборудования при переходе на выполнение нового заказа с другой номенклатурой продукции, могут быть весьма большими, даже если простой не превышает нескольких минут. Ведь современный стан горячей прокатки всего лишь за 0,5 мин. может выпустить рулон широкой стальной полосы весом около 40 т. Это связано с определенными неудобствами и потерями при производстве и транспортировке продукции. Частичным решением этих проблем можно считать введение системы компенсирующих доплат металлургическим заводам за поставку мелких (раздробленных) партий металла, а также организацию мини-заводов. Так, к примеру, в США размер доплат к основной цене составляет при поставках тонкого стального листа от 3 % за партию весом 9–13,6 т до 62 % за партию весом 0,9–1,8 т.

Однако даже сравнительно высокая дополнительная плата не всегда и не полностью компенсирует издержки массового производителя, связанные с уменьшением размера заказов. Что же касается мини-заводов, то, несмотря на их бесспорные технико-экономические достоинства и рост значения (в США, например, на их долю приходится около 20 % ежегодного производства черных металлов), они не в состоянии удовлетворить потребности заказчиков из-за весьма узкой специализации (главным образом, простые сортовые профили и катанка). Противоречия между производством и потреблением решаются при помощи системы обслуживающих центров (ОЦ), занимающих важное место в структуре металлообеспечения развитых капиталистических стран (табл. 1). При этом доля обслуживающих центров в поставках отдельных видов металлопродукции может быть и более высокой. Так, в США удельный вес коррозионостойкого металла, поставляемого через ОЦ, составляет 50–75 %, в Великобритании он превышает 50 %, а в Японии достигает 60 %. Будучи крупнейшими и стабильными потребителями металла, современные ОЦ получают, как правило, скидки при крупных оптовых закупках металлопродукции. ОЦ могут действовать в качестве филиалов металлургических компаний или совместных предприятий металлургических и машиностроительных (чаще всего автомобильных) или строительных компаний.

Таблица 1
Доля обслуживающих центров в общих отгрузках
металлопродукции, (%) [3, с. 138]

Годы	США	Япония*	ФРГ	Франция	Англия
1960	17,5	22,5	—	—	13,6
1965	17,7	27,3	12,7	17,3	18,5
1970	19,5	20,0	12,4	17,5	36,5
1975	19,5	24,1	11,9	14,3	35,9
1980	19,3	25,0	11,2	14,6	37,1**
1985	25,2	27,3	8,5	17,4	-
1989	22,6	32,3	10,1	17,9	-

Источник: «Annual Bulletin of Steel Statistics for Europe» за соответствующие годы

* — углеродистая сталь; ** — 1978 г.

Обслуживающие центры, с одной стороны, позволяют металлургическим компаниям рационализировать сбыт продукции, сократив при этом складские площади, а с другой — избавляют потребителей от необходимости осуществлять ресурсоемкие заготовительные операции. Центры могут обслуживать исключительно внутренний рынок, но могут выполнять и внешнеэкономические операции. Формируется вертикальная система металлооборудования, включающая крупные базовые центры — накопители, связанные с группой более мелких ОЦ, которыми они передают металлопродукцию для снабжения местных заказчиков. Первые ОЦ представляли собой торгово-складские предприятия и в основном осуществляли комплектацию мелких партий продукции и доставку их заказчиком. Это позволяло сократить складские площади у изготовителей и потребителей и снизить издержки, связанные с хранением металла.

По мере изменений в структуре потребления увеличивалась потребность в дополнительной обработке продукции при разделении ее на мелкие партии. В последние десятилетия ОЦ стали все шире осуществлять различные операции по первичной обработке металла. В США, например, удельный вес продукции, подвергающейся обработке в ОЦ, с начала 30-х годов увеличился с 10 % до почти 80 % в настоящее время. Современные ОЦ осуществляют правку, раскрой и резку (в том числе фасонную и профильную), гибку, зачистку поверхности, шлифовку, полировку, нанесение покрытий, нарезку резьбы и другие операции. Особенно большую роль играет обработка листового проката, что связано, в первую очередь, с постоянно высоким спросом на этот вид металлопродукции с его стабильно высокой долей в сортаменте прокатного передела.

Кроме того, многие потребители считают экономически невыгодным эксплуатировать собственное оборудование по разделке рулонов листа или ленты и охотно уступают эту трудоемкую операцию центрам. Для обработки металла здесь используется высокопроизводительное современное оборудование, в том числе плазменные и электронно-лучевые резаки, установки лазерного раскроя, контрольная ультразвуковая и рентгеновская аппаратура. Как правило, оборудование автоматизировано, широко используется программное управление, ЭВМ, робототехника. Так, разработанная в США система оптимального раскроя стального листа «Оптишир» с помощью ЭВМ обеспечивает резку металла на заданные размеры и формы с минимальным количеством отходов. Набор имеющегося на ОЦ оборудования может

обеспечить разделку металлопродукции с высокой точностью и чистотой, что позволяет заказчику обойтись без последующей механической обработки.

По некоторым оценкам, раскрой и резка листового проката в ОЦ сокращают потери металла на 8–10 % по сравнению с выполнением тех же операций в обычном металлургическом подразделении машиностроительной компании. В условиях растущей конкуренции ОЦ стремятся расширить объем и уровень услуг для потребителей. В США, например, некоторые ОЦ из полученного металла изготавливают детали, практически готовые для сборки или монтажа у потребителя (система «суперпроцессинг») и доставляют эти изделия прямо к рабочему участку заказчика. Кроме того, при ОЦ могут создаваться специальные подразделения по изготовлению небольших партий полуфабрикатов узкоспециального назначения (сварных труб, сварных и гнутых профилей и т.д.). Сравнительно новым, но расширяющимся видом услуг, являются также квалифицированные консультации специалистов ОЦ по вопросам обработки и применения металла, организация различных курсов, семинаров, школ по проблемам использования материалов и т.д.

Крупные ОЦ осуществляют контроль за качеством металла, проводят арбитражные испытания и даже НИОКР, для чего создают исследовательскую базу. Такие функции выполняет, например, крупный ОЦ «Кенни» (Швейцария), имеющий филиалы в ФРГ, Бельгии, Франции, Нидерландах и других европейских странах. «Кенни» обслуживает около 3500 заказчиков. В последние годы весьма быстро расширяются также поставки обслуживающими центрами продукции из цветных металлов и конструкционных пластмасс, что несколько ослабляет их зависимость от нестабильного в 80-е годы рынка черных металлов.

Пионером в организации и развитии ОЦ являются США. Хотя в этой стране, по некоторым данным, более половины металлопоставок осуществляется на основе прямых связей между металлургическими заводами и металлообрабатывающими предприятиями, ОЦ играют весьма важную роль в системе металлооборудования. В середине 70-х годов эта доля составляла 57 % всей изготавливаемой металлопродукции [5]. В последнее десятилетие ОЦ закупают у металлургических заводов больше металлопродукции, чем все прочие отрасли хозяйства страны. По оценкам экспертов, во второй половине 70-х годов XX в. общая стоимость основного капитала ОЦ США составляла не менее 5–6 млрд. долл., ежегодный объем капиталовложений — 100–200 тыс. долл., численность занятых около 100 тыс. человек (в черной металлургии США вместе с литейным и кузнечным производством — около 40 млрд. долл., 2,5–3 млрд. долл. и около 800 тыс. чел. соответственно). По масштабу этих показателей система ОЦ соизмерима с основными металлургическими переделами — коксодоменным, сталеплавленным, прокатным и отделочным, что позволяет называть ОЦ «пятым переделом». Только в США ОЦ обрабатывают и поставляют 20–25 % импортного металла. Общая емкость их складов равна 5–6 млн. т, средний оборот запасов металла — 3 раза в год [3, с. 139].

В США функционирует Институт обслуживающих центров (Steel Service Centre Institute — SSCI), охваты-

вающий около 500 компаний, которым принадлежит примерно 1000 ОЦ в США и других странах. Кроме того, в США существует Ассоциация распределителей стали, которая включает около 250 независимых фирм, не связанных непосредственно с металлургическими заводами, но имеющими ОЦ. Правилком для ОЦ является весьма оперативное исполнение заказов (не свыше 24 часов) на основе долгосрочных договоров. Прием заказов производится с помощью ЭВМ.

В последние десятилетия материально-техническое снабжение за рубежом строится на концепции «современного логистического пакета», согласно которой торговля призвана нащупать оптимальные пути продвижения конкретной продукции от изготовителя к конкретному потребителю при минимальных издержках на всех этапах этого пути, включая производство. Эти установки, в частности, находят свое отражение в развитии автоматизированного складского хозяйства, расширении информационных сетей, рационализации потоков продукции. Переход к более эффективной системе металлообеспечения ускорил разработку и внедрение новых видов оборудования: автоматизированных кранов и транспортеров, сотовых стеллажей, весовых систем с ЧПУ, робототехники, ЭВМ с набором соответствующих программ. Использование элементов логистики, снижая издержки металлообеспечения, способствовало, в частности, активному проникновению японских корпораций на рынки металлопродукции других стран. Уже в первой половине 80-х гг. компания «Марубени Корп.» создала сеть ОЦ для обслуживания американских филиалов таких японских автомобильных корпораций, как «Нисан», «Хонда», «Мазда» и др. Именно японские компании и ОЦ с их высоким уровнем компьютеризации и эффективной системой «поставок в нужное время» завоевали репутацию надежного партнера и дали своеобразный толчок развитию логистических принципов в системе металлообеспечения США. Японские корпорации «Мицубиси», «Марубени», «Сумитомо» и другие через свои ОЦ обслуживают не только автомобильные фирмы, но и компании по производству электротехнических изделий, товаров длительного пользования и др.

Интернационализация хозяйственных процессов, усиление конкуренции способствовали повышению роли ОЦ как важного звена современного рынка металлопродукции. Анализируя рыночную конъюнктуру, корпорации находят свою специализированную нишу и определенный круг потребителей на зарубежных рынках, гибко и оперативно реагируя на колебания спроса. Сегодня, вероятно, можно говорить о формировании крупных региональных систем металлообеспечения, например, западноевропейской или североамериканской, где взаимодействуют ОЦ компаний Японии, США, Канады, Великобритании, Франции, ФРГ, Австрии, Южной Кореи, Швеции, Италии и других стран. Имея от металлургических заводов определенные скидки благодаря заказу крупных партий металла, ОЦ затем получают немалые прибыли, включая в цены надбавки за дробность партий и оперативность поставок металлопродукции. Кроме того, в эти надбавки входят доплаты за обработку металла и хранение металлопродукции на складах. По существу, система обслуживающих центров в сфере металлообеспечения главных капиталистичес-

ких стран превратилась в самостоятельную отрасль промышленности, ее задачей является повышение эффективности использования важнейших материальных ресурсов и, тем самым, снижение материалоемкости общественного производства. Подобная система металлообеспечения существует и в некоторых странах Восточной Европы — Чехии, Словакии, Венгрии, Польше.

В Украине аналогичную систему начинают пытаться использовать отдельные крупные металлопроизводители. За 2006 г. общий натуральный объем продаж металлопродукции ОАО «Миттал Стил Кривой Рог» (МСКР) составил 7089 тыс. т, в том числе на рынок Украины — 1446 тыс. т. В 2005 г. аналогичные показатели были следующими: 6113 тыс. т (общий объем) и 1415 тыс. т (внутри страны). Увеличение продаж за год составило 15,9 % и 2 % соответственно. Отметим, что в 2006 г. рост продаж на внутреннем рынке сдержали сложные погодные условия в январе и феврале. В то же время реализация металлопродукции комбината внутри Украины является одной из приоритетных задач сбытовой службы предприятия. С начала 2006г на комбинате были предприняты конкретные меры для того, чтобы устранить монополию отдельных торговых фирм на реализацию металлопродукции МСКР. Перед сбытовиками предприятия поставили ряд четких задач, а именно: перевести работу с покупателями на принципы «политики открытых дверей»; наладить удовлетворяющие потребителей каналы продаж и работать с ними напрямую, без посредников. О том, что эти направления в маркетинговой политике МСКР были обозначены верно, свидетельствует возросший за 2006 г. объем реализации металлопродукции. Рекордным в этом отношении стал прошлый октябрь. За этот месяц на внутренний рынок было отгружено 159 тыс. т продукции, что на 87 % больше показателей января 2006 г. и на 18 % больше, чем в октябре 2005 г. [6].

За 2006 г. комбинат заключил 711 прямых договоров на поставку металлопродукции украинским потребителям. Внутренний рынок был разделен на 6 регионов: Южный, Киев/Винница, Северный, Восточный, Западный и Днепропетровский. Именно по этим направлениям сбытовика МСКР осуществляли поездки с целью углубленного изучения региональных рынков с их особенностями. Особое внимание уделялось также быстрому обмену информацией с покупателями, поддержанию связи в режиме on-line. Данные мероприятия способствовали формированию положительного имиджа МСКР у партнеров.

Реализация катанки, производимой МСКР — определяющий фактор внутренних продаж, поскольку на ее долю приходится 42,1 % объемов сбыта. С учетом этого, на комбинате ежеквартально проводятся встречи с руководителями метизных предприятий. Крупнейшими потребителями катанки являются ОАО «Днепрометиз», ЗАО «Завод Метиз», ООО «Торговый дом «Метизы», ЗАО «Артемовский машинозавод «Вистек». В 2006 г. с метизными заводами и компаниями-переработчиками катанки комбинат заключил в общем 88 договоров. Причем с предприятиями объединения «Укрметиз» — 20 договоров, в соответствии с которыми было отгружено 498, 5 тыс. т металлопродукции. Это на 9,5 % или на 43, 34 тыс. т больше, чем в 2005 г.

К сожалению, при постоянном росте цен на энергоносители, железорудное сырье и другие материалы, а также в условиях подъема экспортного рынка металлопроката, комбинат вынужден повышать цены на собственную продукцию. Однако нельзя не отметить усилия, направленные на поддержание отечественного производителя. С 1 апреля 2006 года введена система скидок для всех покупателей катанки диаметром 6,5 мм и весом мотка 550 кг. Ее суть в следующем. При заказе ежемесячной партии от 260 т до 585 т предоставляется скидка в 2,5 % от суммы контракта; от 586 т до 1500 т — 4 %; от 1501 т до 3000 т — 4,5 %; более 3000 т — 5 %. Эта система оказывает существенную поддержку украинским производителям метизов при осуществлении ими последующей рыночной деятельности со своей продукцией.

В целом же, в 2006 г. работа Криворожского металлургического комбината с метизными предприятиями отличалась от предыдущих периодов следующими аспектами: 1) отгрузка катанки производилась в минимальные сроки после оплаты; 2) все потребители находились в равных условиях (и приобретающие объемы более 1000 т/мес, и покупающие только 70 т/мес). В настоящее время комбинат сотрудничает с 86 предприятиями-переработчиками катанки, однако продолжает контактировать и с новыми потребителями. В 2007 г. «Миттал Стил Кривой Рог» провел совместную работу с метизниками по решению вопроса о количестве окалин на поверхности катанки, улучшению технических показателей катанки; увеличил производство и реализацию катанки СВ08Г2С и канатной марки Ст65-70; расширил производство и сортамент новых видов продукции.

Предприятия метизной отрасли производят и машиностроительный сортамент. МСКР декларирует активную позицию в отношении металлоизделий для машиностроительных заводов. Однако ввиду низкого потребления машиностроительной отраслью данный рынок не предоставляет пока возможности рассматривать себя как стратегический именно сейчас. Но его развитие возможно в будущем — при условии общего роста в отечественном машиностроении. Здесь ситуацию в лучшую сторону изменит размещение производств европейских автомобильных концернов в Украине, к чему намечались положительные тенденции.

На рынке строительного металлопроката в Украине комбинат сегодня как никогда активно сотрудничает с конечными потребителями. Это крупные строительные компании, ведущие монолитное гражданское строительство, заводы ЖБИ, обеспечивающие своими конструкциями блочное и сборное строительство по всей Украине, также фирмы, занятые в промышленном и локальном строительстве, включая частное. К наиболее крупным клиентам из этой группы потребителей относятся ХК «Киевгорстрой», «Основа Солсиф», «Житлоинвестстрой-УКБ», «ТММ» и другие ведущие металлотрейдеры, которые владеют сетью сервисных металлоцентров в различных регионах Украины. Обладая собственными оборотными средствами и складскими площадями на пути движения металла, они обеспечивают относительную маневренность как производителю, так и потребителю метизов и проката. Как вывод, сотрудничество с металлотрейдерами помогает укрупнить заказы и планомерно загружать свои производственные мощности. Наи-

более значительные объемы металлопродукции, например комбината МСКР, приобретают следующие металлотрейдеры: ООО «Леман Украина», ООО «Техснабпром», ТД «Викант», ООО «Металл Холдинг», ООО «УГМК», ООО «Фирма «Каскад».

В качестве основной задачи маркетинговой политики метизных предприятий можно обозначить «наращивание качественных параметров при реализации каждой тонны готовой продукции». От этого в полной мере зависит обеспечение производства гарантированными заказами, а значит — и четко просчитываемые объемы выпуска конкурентоспособной металлопродукции. Как следствие, эта стратегия может обеспечить стабильность работы производителей метизов в долгосрочной перспективе.

В последние несколько лет украинские металлотрейдеры для сохранения рыночной доли вынуждены расти темпами, не меньшими, чем отечественный рынок стального проката, труб и метизов (за 2007 г. он увеличился более чем на 30 % по сравнению с 2006 г.). Решение этой задачи, в понимании большинства руководителей и собственников металлоторговых структур страны, сопряжено с необходимостью привлечения значительных объемов денежных средств. У некоторых металлотрейдеров доля заемных средств в структуре капитала уже достигает 80 %. При этом растущий объем реализации продукции неминуемо приводит к созданию еще больших запасов и к росту дебиторской задолженности. В совокупности эти причины приводят к возникновению одной из наиболее острых проблем бизнеса под названием «хроническая потребность в пополнении оборотных средств» [7].

Как правило, сталкиваясь с такой проблемой, финансисты начинают лихорадочно искать новые источники заемных средств, что в конечном итоге только усугубляет положение. Между тем решение проблемы заключается — в усовершенствовании системы управления оборотными средствами. Другими словами, речь идет исключительно о мобилизации внутренних ресурсов. Практика финансового менеджмента давно выработала несколько правил, следование которым поможет повысить эффективность управления оборотным капиталом. В нашем случае проанализируем эти постулаты применительно к проблемным моментам по некоторым элементам управления оборотными средствами, которые особенно характерны для торговли металлоизделиями в Украине.

Первое правило — «бюджетирование — инструмент для принятия управленческих решений». Применительно к украинской металлоторговле его суть раскрывается следующим образом. Метизные заводы страны не держат запасов продукции для покупателей и обслуживают внутренний рынок по остаточному принципу. Они отгружают металл на основании поданных предварительных заявок на условиях предварительной оплаты. С учетом сказанного, для металлотрейдера высчитывается период оборачиваемости дебиторской задолженности (по выданным авансам) в «примерно 10 дней». Это усредненный показатель, который отражает предоплаты за 1–5 дней по закупкам у других трейдеров и предоплаты за 30–45 дней по закупкам у производителей. Временной разрыв, связанный с цикличностью изготовления продукции, делает для трейдера обязательными процессы планирования на месяц вперед. Планы состав-

ляют в целях подачи предварительных заявок производителям. Далее. Кроме осуществления предоплат поставщикам, трейдеру также необходимо вкладывать денежные средства в создание товарных запасов. Среднее время хранения товаров на складах до их реализации составляет полтора-два месяца. В нашем случае остановимся на периоде «около 45 дней».

Учитывая тот факт, что металлотрейдер в свою очередь поставляет товар как на условиях предоплаты (период оборачиваемости кредиторской задолженности за полученные авансы — около 4 дней), так и с отсрочкой платежа (период оборачиваемости дебиторской задолженности по реализации товаров — около 3 дней), получаем усредненный показатель, отражающий реальную действительность. Итого, металлотрейдер получает предоплату от покупателя за 1 день до поставки. Таким образом, выходит, что оборотный капитал металлотрейдера оказывается «замороженным» почти на 54 дня (10 + 45 - 1).

Предположим, что та или иная металлоторговая фирма планирует увеличить свой годовой оборот на 1 млн. грн. Временной разрыв между собственными платежами и получаемыми деньгами составляет 54 дня и приводит к возникновению необходимости привлечения около 150 тыс. грн. заемных средств! Формула расчетов такова: $365: 54 =$ около 7 оборотов за год; $150 \text{ тыс. грн.} \times 7 \text{ оборотов за год} = 1 \text{ млн. грн.}$ Столь долгий горизонт планирования неслучаен: из-за специфики работы металлургических заводов трейдер вынужден строить планы и прогнозы на длительный период. (Безусловно, реалии украинского рынка таковы, что часть металлотрейдеров имеет эксклюзивные права на закупки у крупных производителей и находится в более выгодном положении, нежели прочие игроки рынка. Возможно, для них данная проблема не стоит так остро. Однако система рыночных взаимосвязей не настолько прочна, чтобы о потере эксклюзивных условий можно было говорить как о чем-то нереальном. И если у привилегированной компании не будет разработана грамотная система планирования и бюджетирования, в последующем возможно возникновение немалых проблем).

И в этот момент действительно возникает необходимость в бюджетировании. Но эффективным оно будет лишь в случае, если руководство предприятия четко определит ориентиры: зачем оно делается. Это важно с точки зрения экономической целесообразности. Ведь иногда финансисты компании увлекаются бюджетированием ради самого бюджетирования, без последующего контроллинга и сопоставления плановых и фактических данных. Как показало исследование, при составлении планов и бюджетов конкретно для металлотрейдерской компании актуальными задачами для финансистов могут быть: прогнозирование изменения финансового состояния (выручки от реализации, запасов, условно постоянных расходов, дебиторской и кредиторской задолженности); планирование потребности в денежных средствах, кассовых разрывов и планирование привлечения заемных средств.

Кроме того, при постановке бюджетного процесса следует обратить внимание на существенность статей доходов и расходов в их абсолютном значении и удельном весе. А также — проанализировать, сколько времени тратится на планирование несущественных статей, с

целью более рационального распределения времени и усилий. К наиболее важным показателям, которые следует оценивать по результатам составления основных финансовых документов, можно отнести: приемлемый объем и соотношение заемного и собственного капитала; сохранение приемлемой рентабельности активов и собственного капитала; прибыль, выручку от реализации. Помимо этого, процесс бюджетирования будет малоэффективным без разработки следующих базовых документов и реализации таких задач: разработка финансовой структуры предприятия; разработка форм операционных и основных бюджетов, перечень, порядок и методики планирования статей доходов и расходов; разработка и утверждение «Положения о бюджетировании», «Бюджетного регламента», «Положения о бюджетном комитете», «Положения о финансовой структуре»; увязка бюджетных целевых показателей с системой мотивации. Все разработанные регламенты и документы необходимо довести до исполнителей. После доработки технологий, методики регламентирующих документов можно начинать работы по автоматизации бюджетного процесса для обеспечения его гибкости и быстроты формирования бюджетов.

Второе правило констатирует: «Деньги должны быть сосредоточены в запасах». У металлотрейдера до 80 % капитала — заемные средства. Причем в большинстве случаев эти 80 % капитала так или иначе связаны с товарными запасами. А непосредственно в запасах находится около 50 % капитала металлотрейдера. В таких условиях грамотное управление запасами может стать одним из решающих факторов в успехе бизнеса. Однако далеко не все понимают важность этого направления. Из табл. 2 видно, что у некоего условного ООО «Металлоторговец» запаса изделия Ш-10 хватит на 20 месяцев продаж, а изделия А-14 — на 34 месяца! Такие цифры нельзя объяснить никакой целесообразностью. Налицо обычное затоваривание складов продукцией.

И хотя этот пример кажется чересчур упрощенным и даже нереальным, на практике он не так уж редко встречается. Загляните в свои отчеты: сколько чего на сегодня закуплено вашими сотрудниками? А создает ли запас металлопродукции в размере 3, 4, 12 и более месяцев продаж дополнительную надежность перед покупателями, если максимальное время пополнения (время на подачу заявки и доставку от поставщика) составляет от 3 дней до 2 месяцев? (Конечно, бывают исключения — продукция, которая изготавливается 1 раз в 3–6 месяцев. Но таких номенклатурных позиций не так уж много в ассортименте средней металлоторговой компании). Ответ очевиден: столь большие запасы — напрасное замораживание средств и ничего больше! Но почему формируются такие большие запасы? Прежде всего, при закупках выгоднее брать крупную партию у производителя, т. к. здесь компания экономит на транспортных затратах, а также получает более выгодную цену. К тому же металлургические заводы отгружают партии проката вагонными нормами.

Это несколько более или менее объективных причин-стимулов. Но существуют и субъективные. Не так уж редко управление закупками и запасами держится на интуиции и опыте сотрудников. Кроме того, часто не используются элементарные возможности современных

Данні по металопродукції ООО «Металлоторговець», запаси якої перевищують об'єм тримісячних продаж

Найменування	Ітого за 6 місяців				
	Ост. на начало періода	Приход	Реалізація	Ост. на кінець періода	Ост. на кінець періода, запас в місяцях продаж
Ізделие А – 14, грн	0,00	185068,83	27716,77	157352,06	
Кол-во, т	0,00	70,11	10,50	59,61	34,06
Ізделие А – 16, грн.	0,00	192 710,67	80 553,06	112 157,61	
Кол-во, т	0,00	73,00	30,51	42,49	8,35
Ізделие У – 25, грн.	14 048,15	159 696,84	89 130,67	84 614,33	
Кол-во, т	5,90	60,56	33,80	32,66	5,80
Ізделие У – 35, грн.	6 946,38	119 134,13	45 862,92	80 217,59	
Кол-во, т	2,70	45,54	17,87	30,37	10,20
Ізделие У – 75, грн.	34 300,55	445 206,79	236 033,60	243 473,74	
Кол-во, т	13,55	173,23	94,77	92,01	5,83
Ізделие П- 100, грн.	0,00	69 913,86	41 380,91	28 532,96	
Кол-во, т	5,50	24,37	15,80	14,07	5,34
Ізделие П- 10, грн.	18 540,64	120 816,99	27 986,43	111371,20	
Кол-во, т	7,30	39,85	10,60	36,55	20,69
Ізделие Ш – 12, грн.	73 902,02	467 044,17	296 721,10	244 225,09	
Кол-во, т	29,33	167,30	110,80	85,83	4,65
Ізделие Ш-12П, грн.	46 664,35	420 423,50	238 180,28	228 907,57	
Кол-во, т	18,52	150,60	88,94	80,18	5,41
Ізделие Ш-14, грн.	4 614,84	563 756,19	344 758,63	223 612,40	
Кол-во, т	1,90	190,99	120,46	72,43	3,61

технологій! І нарешті, одна з самих головних причин неефективного управління запасами лежить в області тих или інших корпоративних політик, які регламентовано или не регламентовано використовуються персоналом. Ці політики необхідно коректувати. Один з варіантів такої коректування може заключатися, допустим, в зміні практики закупки металу вагонними нормами (65 т мінімум) на політику закупки проката автомобільними партіями (1–10–20 т) в разі з низькооборотними позиціями в асортименті металотрейдера. Благодаря такому кроку можна уникнути створення надлишкових запасів товарів на 10–20 місяців продаж. По номенклатурній одиниці продукції слід розглянути можливість переходу к закупці автомобільної партії в наступному разі. Якщо максимальне споживання (продажі) товарів (в тоннах) за час поповнення (час на подачу заявки, доставку від постачальника, в днях) значно менше (в рази, в тоннах) мінімальної партії поставки (вагонної норми – 65 т), то цілорозумно переглянути розмір мінімальної партії поставки (в сторону автомобільної партії 1–10–20 т).

Щоб прийняти правильне рішення об зміні розміру партії закупки, необхідно сопоставити рентабельність (рентабельність) продаж по декільким можливим варіантам направлень закупки/доставки. Після чого слід вибрати варіант з більшою рентабельністю продаж. Звичайно для зміни ситуації з неефективним управлінням запасами вимагається «вмешательство свйше», а саме пояснення нових політик/методик і санкція керівництва на їх використання. Типовою інструментарією для керівника тут є наступні заходи: розробки і затвердження зрозумілої всім і єдиної для підприємства методики управління запасами; розрахунок і визначення

буферів запасів товарів (періодический перерахунок буферів), визначення відповідальності відділу закупок при управлінні буферами запасів; узгодження розмірів запасів з системою мотивації співробітників відділу закупок.

Третє правило – «фінансовий результат виводиться із оборачиваемости, умноженної на прибутковість». Дві основні складові формують операційну прибуль торговельної організації, а саме: прибуль продаж і оборачиваемость сукупних активів. Питання прибутковості продаж для металотрейдера, як і для будь-якої торговельної організації, лежить в площині максимізації різниці між ціною закупки (з урахуванням перемінних витрат по конкретній закупці) і ціною реалізації (з урахуванням перемінних витрат по конкретній продажі). Що стосується оборачиваемости сукупних активів, то аспект з запасами вже був проаналізований вище. Тепер розглянемо проблеми, характерні для сфери взаєморозрахунків з клієнтами, т.е. управління дебіторської і кредиторської заборгованістю.

Причин неефективного управління взаєморозрахунками може бути декілька. Основні з них звичайно зводяться к такому переліку: 1) елементарне ігнорування можливостей в частині автоматизації і недостаточні заходи по організації со сторони фінансової служби кредитного контролю (по установленним лімітам отримки, по термінам оплати/поставки, суммам просроченої дебіторської заборгованості); 2) недостаток оперативної управлінської інформації про стан взаємних розрахунків; 3) відсутність необхідних і зручних для відділу продаж форм звітів, а також – дублювання обліку в інших документах; 4) відсутність у компанії кредитної політики, передбачаючої під собою всього лиш відповідь на три питання: «кому надавати кредит, на яких умовах і як багато?»

Оддельного рассмотрения требует еще одна довольно специфическая причина, «завязанная» на систему мотивации персонала. Другими словами, в металлоторговом бизнесе фиксируется довольно распространенное явление, когда сотрудники отдела продаж, ответственные по контрактам с покупателями, не мотивированы на своевременный возврат дебиторской задолженности. Необходимость эффективной мотивации сотрудников отдела продаж во многом связана с особенностями продаж металлопродукции. Наибольший удельный вес здесь приходится на реализацию продукции клиентам из сектора B2B (business-to-business). Отпуск товара физическим лицам в этой сфере бизнеса составляет меньше 5–10 % в общем объеме продаж. При этом металлоторговля в основном представляет собой активные продажи. Менеджеры ищут клиентов, общаются и принимают заказы (как правило, по телефону). Все основано на личном контакте с покупателем. Кроме того, металлопродукция является обезличенным товаром, и высока вероятность перехода покупателя к другому поставщику. Поэтому ключевой становится проблема мотивации сотрудников отдела продаж — для обеспечения роста реализации металла и успешного развития компании в целом.

Но это теория, в действительности же, сотрудники отдела продаж в металлоторговых фирмах очень часто мотивируются только в привязке к объемам продаж (выполнение плана в количественном или денежном выражении). Результатами того подхода является то, что персонал отдела продаж работает только над увеличением объема продаж или на выполнение плана, после чего «останавливает свою активность»; не принимается во внимание размер просроченной задолженности (отгрузки при наличии «просрочки»); не прилагаются усилия для обеспечения продаж по более высокой цене.

Чтобы исключить подобные проблемы, систему мотивации этих менеджеров необходимо изменить следующим образом. Во-первых, она должна быть направлена на рост объема продаж с максимизацией маржи-

нальной прибыли и минимизацией размера просроченной задолженности. Во-вторых, стоит пересмотреть принцип (методику) определения бонусов-вознаграждений для сотрудника отдела продаж. Можно посоветовать ввести показатель для расчета бонусной части заработной платы такого менеджера по следующей формуле:

$$\text{Бонус} = (Pr - Pr') - N,$$

где Pr — маржинальная прибыль по продажам сотрудника за период, Pr' — неполученная маржинальная прибыль по просроченной задолженности по продажам сотрудника, N — процент бонусной части, который подбирается опытным путем с учетом рыночной заработной платы персонала по продажам. Как видим, если руководство предприятия не будет забывать основные правила и указанные точки опоры, ему будет вполне под силу разработать программу повышения эффективности управления оборотными средствами. Реализация этой программы позволит оптимизировать оборотный капитал и высвободить дополнительные ресурсы для развития и инвестиций.

Литература

1. Аптекарь С.С., Близкий Р.С. Металлургическое предприятие в системе ресурсопотребления // Экономика промышленности. — 2004. — № 1(23). — С. 25–27.
2. Арсеньев В.В. Современное состояние производства метизов в России // Сталь. — 2002. — № 3. — С. 96–97.
3. Адно Ю. «Пятый» передел в черной металлургии // МЭ и МО. — 1992. — № 8. — С. 136–141.
4. Экономические проблемы черной металлургии Украины: Монография / Под ред. А.И. Амоши и С.С. Аптекаря. — Донецк: ДонГУЭТ, 2005. — 383 с.
5. Iron Age. — 1975. — № 16. — Р. 29–34.
6. Шалимов В. Позитив прямых продаж // Металл. — 2007. — № 3. — С. 28–29.
7. Соколенко А. Работа с оборотом // Металл. — 2007. — № 11. — С. 44–47.

О.В. Іващенко

к. т. н.

Ю.Є. Студенікіна

м. Запоріжжя

НОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Вступ. Управління запасами є складним комплексом заходів, у якому завдання фінансового менеджменту тісно переплітаються із завданням виробничого менеджменту й маркетингу. Вони мають на меті забезпечення безперервного процесу виробництва й реалізації продукції при мінімізації поточних витрат на обслуговування запасів. Виконання цієї основної мети починається з визначення норм запасів.

Управління запасами — це політика компанії, спрямована на мінімізацію загальної суми витрат на утримання запасів за умови задовільного обслуговування клієнтів [1, с. 50].

Запаси є складовою оборотних коштів підприємства, а ефективне використання оборотних коштів багато в чому залежить від правильного визначення споживи в них. Період часу від моменту споживання виробничих запасів, перетворення їх у готову продукцію до її реалізації, може бути досить тривалим. Надходження виторгу від реалізації продукції часто не збігається з моментом споживання матеріальних ресурсів. Це визначає необхідність формування оборотних коштів у певному розмірі, що має на увазі їх нормування, тобто визначення оптимальної величини.