

УДК 338.33:65.012.34:334.716

Трушкіна Н.В.

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВУГІЛЬНОЇ ШАХТИ

Розроблено пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління логістичною діяльністю вугільної шахти. Запропоновано організаційну структуру відділу з управління логістичною діяльністю на шахті та визначено його основні напрями діяльності.

Propositions on improvement of organizational structure of management of logistical activity of a coal mine have been worked out. Organizational structure of Department for Logistical Activity Management on the mine is proposed and main directions of its activity are detected.

У сучасних умовах розвитку економіки все більшої актуальності набувають питання підвищення ефективності управління логістичною діяльністю вугільних шахт. Обстеження, що проведено автором статті, свідчить, що на вугільних підприємствах логістичні процеси, як правило, здійснюються розрізнено один від одного, робота відділів матеріально-технічного забезпечення, виробництва, транспорту та збуту недостатньо узгоджена, відсутні відділи, які б управляли процесами логістичної діяльності в єдиному комплексі.

Таким чином, в сучасних умовах трансформації економіки дуже актуально підвищення ефективності функціонування вугільних підприємств за рахунок удосконалення управління логістичною діяльністю.

Виходячи з вищенаведеного, метою цього наукового дослідження є розробка пропозицій щодо удосконалення організаційної структури управління логістичною діяльністю вугільної шахти.

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі завдання:

- розробити пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління логістичною діяльністю вугільної шахти;
- запропонувати організаційну структуру відділу з управління логістичною діяльністю на шахті та визначити його основні напрями діяльності.

Об'єктом наукового дослідження є процес управління логістичною діяльністю вугільної шахти. Предметом наукового дослідження є покращення управління вугільною шахтою на основі створення відділу з управління логістичною діяльністю.

Результати проведеного обстеження на одній з шахт показали, що на шахті функціонує відділ маркетингу, збуту та матеріально-технічного забезпечення у складі 4 фахівців: начальник відділу, фахівець з матеріально-технічного забезпечення, фахівець з договірної роботи та вантажник.

До функціональних обов'язків цього відділу відносяться: участь у розробці довгострокових і поточних планів збуту та поставок вугільної продукції; організація розробки довгострокових планів матеріально-технічного забезпечення процесу виробництва на шахті; вивчення кон'юнктури ринку вугілля, підготовка інформації про попит на різні марки вугілля та ціни на нього; підготовка проектів договорів на поставку вугільної продукції споживачам; участь у розробці заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності шахти; розробка графіків поставки вугільної продукції споживачам; організація розробки та узгодження щомісяця планів відвантаження вугільної продукції; участь у розробці проектів цін на вугільну продукцію; організація підготовки документів на відвантажену вугільну продукцію (залізничні квитанції, свідоцтво якості, рахунок-фактура, податкова накладна, лист вантажовідправника, акт прийому-передачі); організація поставки матеріалів, техніки і обладнання на шахту; оперативний облік відвантаженої вугільної продукції, подання оперативної інформації про відвантаження та

реалізацію продукції заступнику директора шахти з економіки та комерції; контроль виконання договорів поставки вугільної продукції; контроль виконання планів відвантаження та своєчасне внесення змін.

Таким чином, відділ маркетингу, збуту та матеріально-технічного забезпечення виконує функції планування, організації, контролю й обліку процесів логістичної діяльності. Разом з тим, аналіз функціональних зв'язків показав необхідність удосконалення узгодженості дій між підрозділами шахти. Для цього доцільно провести аналіз договірної роботи відділу, системи взаємовідносин відділу з транспортним підрозділом при оформленні договорів на транспортне залізничне обслуговування, а також розробити пропозиції щодо удосконалення координації дій відділу при здійсненні контролю сплати за відвантажену вугільну продукцію.

На основі проведеного аналізу динаміки показників логістичної діяльності шахти виявлено ряд особливостей здійснення логістичної діяльності. Головною особливістю є нерівномірне відвантаження вугільної продукції. Так, за січень–серпень 2005 р. воно не відбувалося 49 днів, у тому числі: 15 днів у січні, 3 – у лютому, 4 – у березні, 2 – у квітні, 9 – у травні, 3 – у червні, 3 – у липні, 10 днів – у серпні. Це потрібно враховувати при розробці планів відвантаження вугільної продукції, щоб запобігати зростання витрат, пов'язаних з процесом транспортування вугілля.

Особливістю здійснення логістичної діяльності шахти є також використання вагонів для навантаження вугільної продукції за різною вантажопідйомністю (69, 70 та 71 тонн). Аналіз свідчить, що на шахті є випадки нераціонального використання вагонів за вантажопідйомністю. Наприклад, 3 січня 2005 р. шахтою було відвантажено 135 тонн, або 1,96 вагонів; 8 січня – 272 тонни, або 3,94 вагони. При цьому шахта сплачує вантажно-транспортному управлінню за використання, подання та убирання вагонів, виходячи зі стовідсоткового навантаження.

За січень–серпень 2005 р. обсяги відвантаження вугільної продукції зменшилися з 4458 до 3509 тонн, або на 21,3%, кількість вагонів відвантаженої продукції – з 62 до 51, або на 17,7%, а обсяги відвантаження на 1 вагон – з 71,9 до 68,8 тонн, або на 4,3%. Порівняно з аналогічним періодом 2004 р. обсяги реалізації вугільної продукції скоротилися: у січні – з 5474 до 4458 т, або на 18,6%, а у серпні – з 5735 до 3509 т, або на 38,8%.

Витрати на оплату послуг вантажно-транспортного управління за цей період зросли з 37,07 до 45,34 тис. грн. на місяць, за подання та убирання вагонів – з 30,89 до 43,71, а за використання вагонів – з 3,26 до 7,11 тис. грн. на місяць. За січень–серпень 2005 р. витрати на оплату послуг вантажно-транспортного управління на 1 тону вугілля збільшилися з 8,26 до 12,95 грн., за подання та убирання вагонів – з 6,88 до 12,49, а за використання вагонів – з 0,73 до 2,03 грн. Матеріальні витрати зросли з 976 до 1165 тис. грн., а їх питома вага в загальному обсязі собівартості незначно зменшилася з 39,5 до 38,9%. Матеріальні витрати на 1 т вугілля збільшилися з 217,47 до 332,86 грн. Прибуток від реалізації вугільної продукції на шахті скоротився з 834,1 до 574,1 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції на 1000 грн. собівартості зменшився: якщо у січні він складав 337,6 грн., то у серпні – 191,6 грн.

Співвідношення собівартості та оптової ціни на шахті постійно збільшується: у січні 2005 р. собівартість перевищувала оптову ціну в 2,94 рази, а в серпні – у 5,23 рази. Збитковість вуглевидобутку на вугільній шахті зросла з 66,0 до 80,9%. Витрати на здійснення збутової діяльності зросли за січень–серпень 2005 р. з 6 до 14 тис. грн., а їх питома вага в загальному обсязі собівартості – з 0,24 до 0,47%. За цей же період збільшилися витрати на здійснення збутової діяльності на 1 т вугілля з 1,34 до 4 грн. Одним з чинників зростання витрат, пов'язаних з транспортуванням вугільної продукції, є збільшення тарифів за послуги вантажно-транспортного управління.

Разом з тим відділ маркетингу, збуту та матеріально-технічного забезпечення шахти має резерви зниження витрат, пов'язаних із здійсненням логістичної діяльності, які представлено на рис. 1.

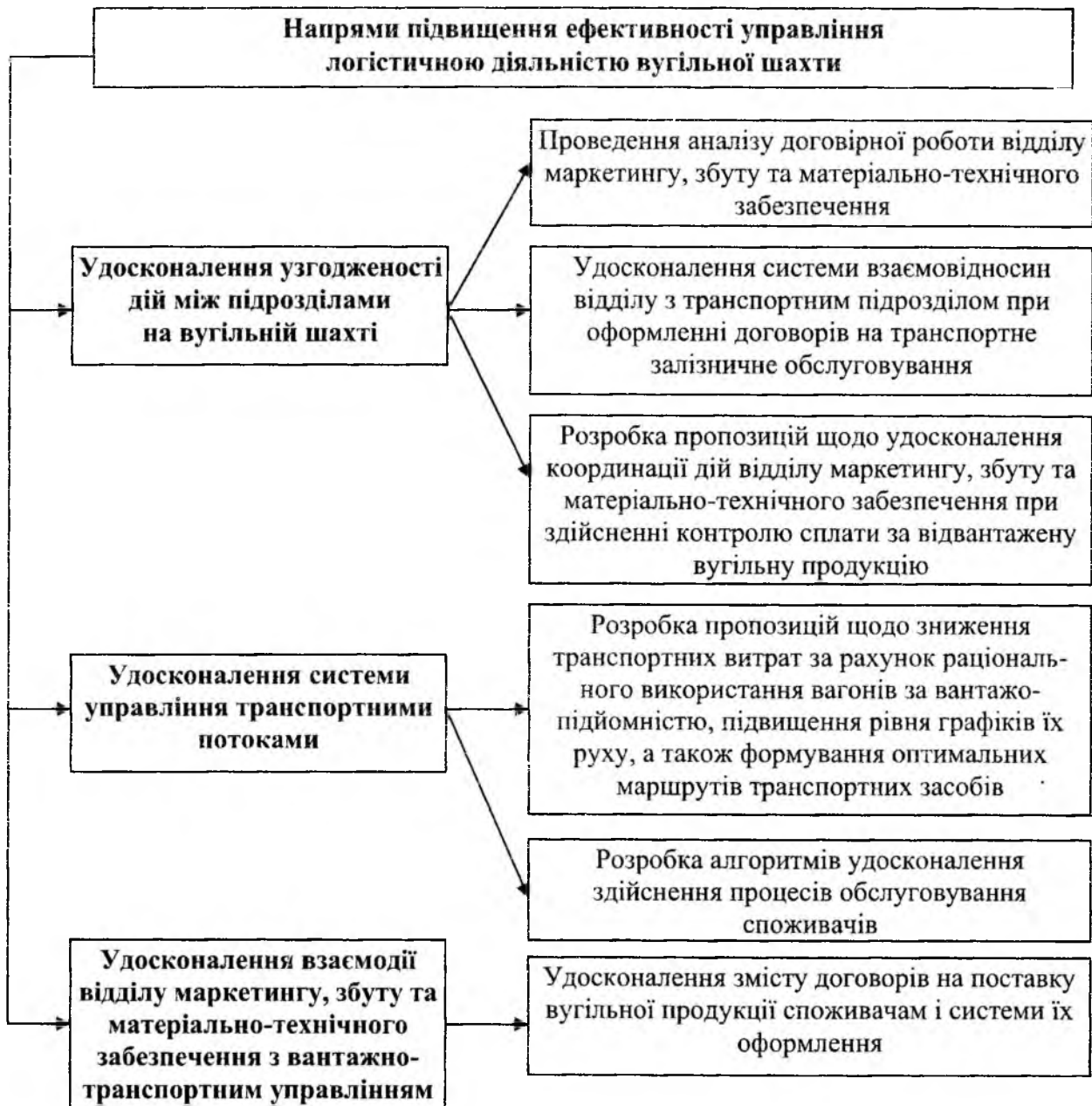


Рис. 1. Комплекс напрямів удосконалення управління логістичною діяльністю вугільної шахти

Результати дослідження показали, що з метою координації процесів логістичної діяльності на шахті в єдиному комплексі доцільно створити відділ з управління логістичною діяльністю, який буде виконувати її на якісно новому рівні. При його обґрунтуванні автор базувався на результатах наукових досліджень відділу проблем перспективного розвитку паливно-енергетичного комплексу Інституту економіки промисловості НАН України з проблем підвищення ефективності управління логістичною діяльністю вугільних підприємств 1–9.

Виходячи з визначення змісту терміну “логістична діяльність вугільного підприємства” як особливого виду господарської діяльності, який потребує здійснення всього переліку процесів логістичної діяльності в єдиному комплексі з метою ефективного використання матеріальних ресурсів, мінімізації витрат, ризиків та збитків, пов’язаних з процесами матеріально-технічного забезпечення, виробництва вугільної продукції та її збуту, оптимізації матеріальних, фінансових, інформаційних і транспортних потоків, а також максимізації прибутку від реалізації вугільної продукції [5, с. 100], побудуємо алгоритм здійснення логістичної діяльності на шахті:

1 блок – матеріально-технічне забезпечення: розробка норм і нормативів використання матеріальних ресурсів; розробка планів матеріально-технічного забезпечення; оформлення заявок на поставку матеріальних ресурсів; укладання договорів з постачальниками; організація заводу матеріальних ресурсів на шахту; контроль оплати за придбані матеріальні ресурси; 1.7. аналіз витрат, пов’язаних з матеріально-технічним забезпеченням;

2 блок – процес виробництва вугільної продукції: 2.1. розробка планів виробництва; 2.2. виробництво вугільної продукції; 2.3. контроль за процесом виробництва; 2.4. аналіз витрат, пов’язаних з виробництвом продукції;

3 блок – транспортування вугільної продукції споживачам і процес обслуговування споживачів: 3.1. укладання договорів з вантажно-транспортним управлінням на оренду залізничного транспорту; 3.2. процес забезпечення транспортом; 3.3. оформлення транспортних накладних; 3.4. оформлення заявок на поставку вугільної продукції споживачам; 3.5. укладання договорів зі споживачами на поставку продукції; 3.6. процес навантаження вугільної продукції; 3.7. процес транспортування вугільної продукції; 3.8. контроль за процесом транспортування продукції; 3.9. аналіз транспортних витрат;

4 блок – збут вугільної продукції: 4.1. розробка планів збуту вугільної продукції; 4.2. збут готової вугільної продукції; 4.3. контроль сплати за відвантажену вугільну продукцію; 4.4. аналіз витрат, пов’язаних зі збутом вугільної продукції.

Визначимо основні напрями діяльності відділу з управління логістичною діяльністю: *управління матеріально-технічним забезпеченням вугільного підприємства:* розробка норм і нормативів, аналіз запасів матеріальних ресурсів; розробка планів матеріально-технічного забезпечення; оформлення заявок на поставку матеріальних ресурсів; укладання договорів з постачальниками на придбання необхідної кількості матеріалів і обладнання; організація заводу матеріальних ресурсів на шахту; контроль оплати за придбані матеріальні ресурси; аналіз витрат на матеріально-технічне забезпечення підприємства;

управління процесом виробництва вугільної продукції: розробка планів виробництва продукції; виробництво продукції; контроль за процесом виробництва; аналіз витрат, пов’язаних з виробництвом;

управління транспортними потоками: вибір способу та засобів транспортування продукції; укладання договорів на оренду транспорту; оформлення транспортних накладних; забезпечення транспортом та транспортування вугільної продукції; контроль і аналіз транспортних витрат;

управління процесами обслуговування споживачів: оформлення заявок на поставку вугільної продукції споживачам; визначення умов оплати; укладання договорів зі споживачами на поставку продукції;

управління збутом вугільної продукції: розробка планів збуту вугільної продукції; вивчення кон’юнктури ринків вугілля; аналіз конкурентів і споживачів; аналіз і прогнозування цін на продукцію вуглевидобутку та вуглезбагачення; розробка стратегій

та формування планів маркетингу; проведення SWOT-аналізу; контроль сплати за відвантаженням продукцію споживачам; аналіз витрат, пов'язаних зі збутом.

На основі визначених напрямів діяльності відділу з управління логістичною діяльністю вугільної шахти розроблено його організаційну структуру, яка включає:

1. Планово-аналітична служба – спеціалісти з:

1.1. прогнозування показників, які пов'язані зі здійсненням логістичної діяльності вугільного підприємства; 1.2. розробки норм і нормативів, аналізу використання матеріальних ресурсів і розробки планів матеріально-технічного забезпечення; 1.3. розробки планів виробництва; 1.4. розробки стратегії маркетингу та формування плану маркетингу.

2. Служба матеріально-технічного забезпечення – спеціалісти з:

2.1. оформлення заявок на придбання матеріальних ресурсів і укладання договорів на поставку матеріальних ресурсів; 2.2. організації заводу матеріалів і обладнання на шахту і оформлення документації; 2.3. аналізу, обліку та контролю витрат, пов'язаних з матеріально-технічним забезпеченням процесу виробництва вугільної продукції.

3. Виробнича служба – спеціалісти з організації:

3.1. процесу виробництва продукції вуглевидобутку; 3.2. аналізу витрат на виробництво продукції; 3.3. обліку та контролю витрат, пов'язаних з виробництвом вугільної продукції.

4. Транспортна служба – спеціалісти з організації:

4.1. вибору засобів та маршрутів транспортування вугільної продукції; 4.2. визначення умов оплати та укладання договорів на оренду транспорту; 4.3. процесів транспортування продукції споживачам та оформлення транспортних накладних; 4.4. аналізу, обліку та контролю транспортних витрат.

5. Служба маркетингу – спеціалісти з:

5.1. проведення маркетингових досліджень ринків вугілля та аналізу конкурентів і споживачів; 5.2. SWOT-аналізу; 5.3. оформлення заявок на поставку вугільної продукції, визначення умов оплати, укладання договорів на поставку зі споживачами; 5.4. аналізу, обліку та контролю витрат на здійснення збутової діяльності.

Очікуваний економічний ефект від створення відділу з управління логістичною діяльністю на вугільній шахті включає такі складові:

1. Зниження витрат на здійснення процесів логістичної діяльності: скорочення витрат на матеріально-технічне забезпечення, яке досягається за рахунок удосконалення системи планування, обліку та аналізу витрат, пов'язаних з придбанням матеріальних ресурсів, а також організації інформаційного обслуговування процесу управління матеріально-технічним забезпеченням; зменшення ризиків та збитків, які пов'язані з процесами матеріально-технічного забезпечення, виробництва, транспортування, відвантаження та збуту вугільної продукції; зниження транспортних витрат на основі розробки пропозицій щодо раціонального використання вагонів за вантажопідйомністю, підвищення рівня узгодженості графіків руху вагонів та формування оптимальних маршрутів транспортних засобів.

2. Підвищення якості обслуговування учасників логістичних процесів: зниження часу на обслуговування споживачів, прискорення оформлення відповідної документації; підвищення рівня узгодженості дій учасників логістичних процесів та надійності поставок; підвищення оперативності прийняття управлінських рішень та рівня сервісу обслуговування споживачів вугільної шахти.

3. Своєчасне одержання заступником директора з економіки та комерції інформації про здійснення процесів логістичної діяльності, а саме щоденне отримання інформації

про: обсяги відвантаження вугільної продукції; кількість вагонів відвантаженої готової продукції; витрати, пов'язані з процесами транспортування та відвантаження продукції; надходження грошових коштів за відвантажене вугілля.

Таким чином, наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у розробці пропозицій щодо удосконалення організаційної структури управління логістичною діяльністю вугільної шахти. Для цього розроблено пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління логістичною діяльністю вугільної шахти; запропоновано організаційну структуру відділу з управління логістичною діяльністю на шахті та визначено його основні напрями діяльності.

Практична значущість отриманих результатів наукового дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації можна використовувати в науково-дослідній роботі з проблем удосконалення управління логістичною діяльністю на вугільних шахтах.

Література

1. Грінюв В.Г., Коніщева Н.Й., Філімонов П.Є., Трушкіна Н.В. Прогнозування показників діяльності підприємства вугільної промисловості // Економіка промисловості. – 2003. – № 3. – С. 85–99.
2. Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Управління логістичною діяльністю підприємств вугільної промисловості // Тези доповідей V Міжнар. наук.-практ. конф. “Маркетинг та логістика в системі менеджменту” (7–9 жовтня 2004 р., м. Львів). – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2004. – С. 149–152.
3. Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств // Економіка промисловості. – 2005. – № 1. – С. 114–123.
4. Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Управління логістичною діяльністю вугільного підприємства // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2005. – № 4. – С. 57–66.
5. Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Пропозиції щодо створення спеціалізованого структурного підрозділу з управління логістичною діяльністю вугільного підприємства // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2005. – № 1. – С. 97–107.
6. Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Обґрунтування доцільності створення логістичних центрів на вугільних підприємствах // Матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. “Науковий потенціал світу’ 2004” (1–15 листопада 2004 р., м. Дніпропетровськ). – Том 20 Економіка підприємства. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. – С. 56–58.
7. Трушкіна Н.В. Формування організаційної структури управління логістичною діяльністю на вугільному підприємстві // Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины: Сб. науч. тр. – Донецк: Ин-т экономики промышленности НАН Украины, 2004. – С. 246–254.
8. Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Управління логістичною діяльністю як чинник підвищення ефективності використання стратегічного потенціалу вугільного підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – 2005. – № 6. – Т. 1. Економічні науки. – С. 10–15.
9. Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Підвищення ефективності управління логістичною діяльністю вугільного підприємства // Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности: Сб. науч. тр. – Донецк: Ин-т экономики промышленности НАН Украины, 2005. – С. 75–89.

*Рекомендовано до публікації
д.е.н., проф. Коніщевою Н.І. 29.03.06*

*Надійшла до редакції
15.03.06*