

УДК 631.157 : 338.439.66 : 633

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ЗАЛІЗОРУДНОЇ СИРОВИНИ НА МЕТАЛУРГІЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

*Ю. П. Синиціна, к. т. н, с. н. с., ДВНЗ «Національна металургійна академія України»,
ysynytsins@mail.ru*

У статті проаналізовано сучасний стан виробництва залізорудної сировини в Україні та визначено її оптимальні запаси для металургійного виробництва. Обґрунтовано поняття стратегії логістичного управління запасами. Визначено напрями підвищення ефективності функціонування логістичної системи стратегічного управління запасами залізорудної сировини на металургійних підприємствах.

Ключові слова: стратегія, управління, планування, етапи, логістика, запаси, залізна руда, металургійне підприємство.

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

ємства на ринку. Особливу актуальність проблеми оптимізації управління надходженням виробничих запасів здобувають на підприємствах металургійного комплексу. По-перше, тому що виробничий і технологічний процеси на цих підприємствах вимагають використання величезної кількості різноманітної сировини й матеріалів, а по-друге, дуже важлива стабільність і ритміч-

ність їхніх поставок в умовах безперервного виробництва. Запаси є важливою складовою виробничого процесу та задоволення потреб споживачів, максимізації прибутків підприємства. Підвищити ефективність управління запасами можливо використовуючи логістичні підходи. Логістичне управління запасами, як і будь-який управлінський процес, розпочинається із формування стратегії управління запасами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи організації матеріально-технічного постачання розкриті в працях, виконаних в умовах планово-централізованої економіки, таких учених як — Г. І. Варданяна [1, с. 8], К. В. Інютіной [2, с. 17], Є. А. Рущького и Г. П. Іванова [3, с. 203], А. М. Тевелєв, І. І. Касьян [4, с. 26] та ін. Але на даний період часу відбулися зміни економічної ситуації, що викликає необхідність проведення досліджень у цій області в рамках логістики постачання.

Деякі питання логістики постачання знайшли відображення в роботах таких вітчизняних учених: Є. В. Крикавський [5, с. 326], Р. Р. Ларіна [6, с. 57], М. А. Окландер [7, с. 234] і закордонних: Б. Л. Анікін [8, с. 116], І. І. Бажин [9, с. 116], Д. Д. Бауерсокс [10, с. 245] і ряду інших.

Однак, теорія логістичного управління має певні прогалини. В розглянутих роботах висвітлюються лише окремі методологічні аспекти логістичного управління процесу постачання, наприклад: О. Ю. Варес розкриває механізми управління закупівельно-збутовою діяльністю підприємства, побудовані на основі концепції маркетингової логістики [11, с. 159]. М. В. Афанасьєв та І. В. Рогожина розглядають управління виробничо-економічними системами в умовах ринкових відносин між постачальниками, виробниками і споживачами [12, с. 63]. О. О. Раденька та О. В. Трифонова аналізують теоретичні основи вдосконалення управління процесом формування логістичних витрат промислових підприємств [13, с. 175]. І. В. Федосова виявляє методи і моделі управління запасами в логістичних системах, що дозволяють підвищити якість управління [14, с. 205]. Між тим, важливе значення має всебічний комплексний аналіз логістичного управління процесу постачання в специфіч-

них умовах окремих галузей промисловості, і, насамперед, на металургійних підприємствах, де роль оптимальних виробничих запасів надзвичайно велика.

Д. Дж. Бауерсокс вважає, що стратегії логістичного управління запасами є складовими стратегій логістики постачання, стратегій виробничої логістики та стратегій логістики розподілу. Стратегії управління запасами він поділяє на стратегії, зорієнтовані на пропозицію («точно в строк»), планування потреб), та стратегії, зорієнтовані на попит (поповнення запасів згідно точки замовлення, швидке реагування, неперервне поповнення запасів, автоматичне поповнення запасів) [10, с. 440]. В. Г. Алькема, О. М. Сумець [15, с. 118–119], І. А. Леншин, Ю. І. Смоляков [16, с. 160–162] виділяють наступні стратегії управління запасами: обачності, додаткового резерву, проценту від попиту. Є. В. Крикавський [5, с. 136] виділяє стратегію «точно в строк». В. І. Ковальчук і Т. В. Косарева [17, с. 88] пропонують здійснювати управління запасами на базі теорії обмежень. Однак питання формування системи стратегічного управління запасами залізорудної сировини на металургійних підприємствах залишається недостатньо дослідженим. Питання прийняття рішень про взаємодію з постачальником у закупівельній діяльності підприємств чорної металургії вимагають більш поглибленого й детального теоретичного вивчення, оскільки формування ефективної регламентованої системи постачання на підприємстві відноситься до розряду стратегічних рішень, від яких залежить успіх підприємства.

Невирішеними на сьогодні залишаються такі питання, як:

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

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

Формулювання мети статті. Метою даної статті є обґрунтування ефективної стратегії логістичного управління запасами залізорудної сировини на металургійних підприємствах, визначення напрямів підвищення ефективності функціонування логіс-

тичної системи стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах вітчизняної економіки одним із найбільш значимих факторів виникнення ситуацій невизначеності та непередбачуваності є раптове припинення діяльності одного з елементів логістичного ланцюга (банкрутство, відмова від співробітництва тощо). Це може викликати зменшення збуту (якщо це торговельний посередник або ринок збуту), припинення постачань товарів, сировини.

У сучасних умовах намітились основні тенденції управління запасами: інтегрований підхід до управління запасами; дослідження управління запасами в рамках логістичних систем; переважний розвиток стохастичних моделей та імовірнісних методів управління запасами; адаптивний підхід і методи управління при неповних даних; ігрові постановки задач управління запасами; дослідження багатомовних систем управління запасами; дослідження ієрархічних систем управління запасами; дослідження замкнених за попитом систем управління запасами; дослідження систем управління запасами з попитом, що частково спостерігається. Тому об'єктивно необхідним є дослідження системи управління запасами в чорній металургії. Понаднормативні запаси призводять до виключення з обігу значних матеріальних засобів та значного збільшення витрат на зберігання, а наявність дефіциту матеріалів викликає порушення ходу виробництва, простої обладнання, скорочення обсягів виробництва,

порушення графіків постачання продукції та збільшення її вартості.

Особливо великого значення удосконалення системи управління запасами набуває у металургії – галузі економіки, що відрізняється великою матеріалоемністю.

Першим кроком із стратегічного управління запасами залізородної сировини на металургійному підприємстві виступає аналіз виробництва необхідної сировини в Україні. Залізородна промисловість, яка постачає сировину металургійним підприємствам, є важливою базовою галуззю економіки України, здійснюючи відчутний вплив на функціонування національного господарства. Частка гірничо-металургійного комплексу (ГМК) у валовому внутрішньому продукті країни становить 27%. На початок 2012 року ГМК України забезпечував близько 40% валютних надходжень держави від експорту, понад 10% надходжень до державного бюджету та близько 500000 робочих місць у найбільш густонаселених регіонах України [18, с. 2]. Основна сировина, яка використовується в процесі виробництва сталі – це залізна руда, вугілля, вапняк та вторинна металева сировина.

Існує два базових способи виробництва сталі й пов'язані з ними потреби в сировині та матеріалах: плавлення сталі за допомогою кисневого конвертеру (КК) і виробництво сталі за допомогою електродугової печі (ЕДП). Технологічні процеси виробництва сталі за допомогою кисневого конвертеру та електродугової печі наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

Технологічні процеси виробництва сталі за допомогою кисневого конвертеру та електродугової печі [18, с. 4]

Сировина I	Сировина II	Процес I/обладнання	Сировина III	Процес II/обладнання	Процес III/обладнання	Процес IV	Продукція
Кисневе конвертерний							
Залізна руда	Окатиші	Виплавка чавуну/доменна піч	Металолом	Виплавка сталі/конвектор	Продувка/Ківш піч	Безперервне лиття	Блюм Заготовка Сляб
	Агломерат		Чавун				
Вугілля	Кокс						
Електродугова піч							
Залізна руда	Окатиші	-	-	Виплавка сталі/ЕДП	Продувка/Ківш піч	Безперервне лиття	Блюм Заготовка Сляб
	Металолом						
Вугілля	Пряме відновлення						

Для отримання 1 тони сталі за допомогою кисневого конвертеру необхідно: 1,4 т. залізної руди, 0,77 т. вугілля, 0,15 т. вапняку і 0,12 т. вторинної сталі. У той же час, за допомогою ЕДП – використовується в першу чергу вторинна сталь (або горя-

че брикетоване залізо) – 0,88 т.; вугілля – 0,15 т.; вапняк – 0,043 т.; електроенергію [18, с. 4].

Основна сировина, необхідна для виготовлення 1 т. сталі в залежності від способу виробництва, наведена на рис. 1.

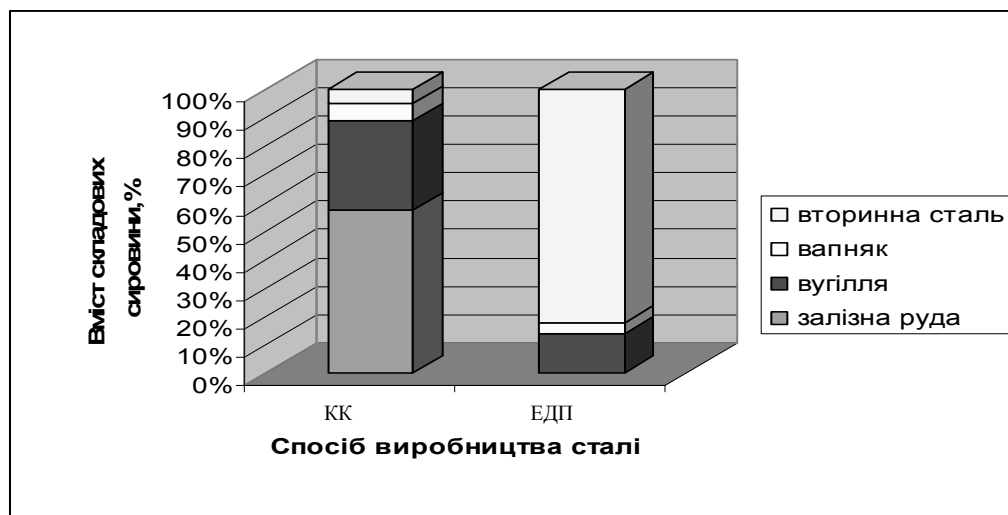


Рис. 1. Склад сировини, необхідної для отримання 1 т сталі в залежності від способу виробництва [18, с. 3]

Залізна руда є ключовою сировиною, необхідною для виробництва сталі. 98% залізної руди, що видобувається, використовується для виробництва сталі. Середній вміст заліза в збагачених рудах (з підвищеним вмістом залізних компонентів) становить від 60% до 65%. Залізна руда добувається в 50 країнах світу [18, с. 4].

Найбільшими виробниками залізної руди є Бразилія, Австралія, Китай, Індія, США і Росія. Найбільші експортери – це Австралія та Бразилія, які разом домінують у світі (частка кожної з країн становить приблизно третину від загального обсягу світового експорту залізної руди). Світові ресурси сировини (не збагаченої) залізної руди оцінюються в більш ніж 800 млрд. т. сировини руди, яка містить більше 230 млрд. т. заліза. Поточні запаси залізної руди з підвищеним вмістом залізних компонентів, тобто ті, які добуваються з використанням наявних технологій, оцінюються в 180 млрд. т. а потенційні резерви – в 370 млрд. т. Вторинна металева сировина є важливим ресурсом, необхідним для сталеплавильного процесу. Деякі вироби із сталі містять до 100% від-

новлювальних матеріалів. Сталь є одним з небагатьох магнітних металів, який легко відокремити від сукупності відходів. Близько 80% сталі, що міститься у готовій продукції, може бути використана повторно. За секторами промисловості показник повторного використання сталі складає: будівництво – 85%; автомобілебудування – 85%; машинобудування – 90%; електроприлади та побутова техніка – 50% [18, с. 4].

Вторинна сталь (металолом) може бути отримана трьома шляхами: із надлишків сталі в сталеплавильному процесі (власний металолом); із сталі, що не використана у виробничому циклі підприємств (промисловий металолом); із сталі, що міститься у відпрацьованих товарах (амортизаційний металолом). Наявність власного металолому та промислового металолому тісно пов'язана із виробництвом сталі, у той час як наявність амортизаційного металолому – із використанням сталі в промисловості країни, строком служби продукції із сталі та ефективністю утилізаційних програм. У електродугову піч завантажується до 100% вторинної сталі, а у кисневий конвертер – до 30%. [18, с. 4].

Основними споживачами залізної руди в Україні є металургійні підприємства такі, як АрселорМіттал Кривий Ріг, ММК ім. Ілліча, Азовсталь, Алчевський МК, Запоріжсталь, ДМК ім. Дзержинського, Єнакіївський МЗ, ДМЗ ім. Петровського, Донецький ЕМЗ, Дніпроспецсталь, Донецький МЗ та інші. За результатами UGMK.INFO у 2012 р.

металургійними підприємствами України було вироблено 32394 тис. т. сталі. В той же час основними гірничо-збагачувальними комбінатами за 2012 р. було виготовлено: концентрату 66379 тис. т.; окатишів 22313 тис. т. та аглоруди 13435 тис. т. збагачувальними комбінатами за 2011–2012 рр. наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

Виробництво продукції
гірничо-збагачувальними комбінатами України за 2011–2012 рр., тис. т. [18, с. 12]

Підприємство	Концентрат		Окатиші		Аглоруда	
	2011 р.	2012 р.	2011 р.	2012 р.	2011 р.	2012 р.
Інгулецький ГЗК	14 118	13 554	–	–	–	–
Полтавський ГЗК	11 487	11 677	9 811	9 654	–	–
Південний ГЗК	10 144	10 324	–	–	–	–
Центральний ГЗК	6 184	6 347	2 213	2 291	–	–
Криворізький ЗРК	–	–	–	–	5 577	5 556
Запорізький ЗРК	–	–	–	–	4 500	4 503
Суша Балка	–	–	–	–	2 446	2 607
Всього:	56347	56505	22 355	22 313	12523	12666

За результатами аналізу діяльності гірничо-збагачувальних комбінатів за 2011 – 2012 рр. можемо зазначити, що виробництво окатишів не зазнало суттєвого зменшення (всього на 0,2%). У той же час, виробництво концентратів та аглоруди збільшилось на 0,2% та 1,1% відповідно. Порівнявши виробництво сталі в Україні за 2012 р. з виробництвом залізорудної сировини можна зробити висновок, що гірничо-збагачувальні комбінати задовольняють потреби металургійних підприємств України у повному обсязі.

Основними ринками збуту для гірничо-збагачувальних комбінатів України є внутрішній ринок, ринки країн Східної Європи та Китаю. Проте останнім часом на європейському ринку відбувається посилення вимог до якості залізорудної сировини. Не останню роль відіграє у цьому процесі також і ціновий чинник. З огляду на це актуальним є утримання та посилення конкурентних позицій українських підприємств, збереження їхньої частки на традиційному Східноєвропейському цільовому ринку, на яку небезпідставно претендують конкуренти з більш якісною сировиною з Бразилії, Швеції, ПАР, Австралії і Росії. Для цього важливо оцінити конкурентні умови експортних поставок і запропонувати шляхи збереження

існуючих та досягти додаткових конкурентних переваг української залізорудної продукції на ринках Східної Європи.

Для цього пропонуються посилення конкурентоспроможності українських виробників залізорудної сировини за рахунок отримання переваг у цій конкуренції з російськими виробниками через скорочення транспортних витрат та інвестування у впровадження технологій, що забезпечують ефективне енергоспоживання й зменшення енерговитрат, які беруть участь у формуванні ціни. Важливим є активне впровадження технічних рішень, спрямованих на підвищення якості залізорудної сировини через дозбагачення і більш глибоку переробку видобутої сировини. При цьому необхідно систематично оцінювати конкурентні умови для просування залізорудної продукції на привабливі цільові ринки.

За результатами проведеного аналізу наступним кроком зі стратегічного управління запасами сировини на металургійному підприємстві є організація робіт з управління її запасами.

Методологічною базою вивчення й управління складними процесами ринкової економіки є системний підхід. У термінах і поняттях такого підходу підприємство розглядається як складна динамічна відкрита

виробничо-економічна система, що володіє визначеною волею вибору форм діяльності і являє собою єдину організаційну структуру, елементи якої взаємозалежні і спільно функціонують для досягнення загальних цілей.

Нетрадиційним напрямком для управління підприємствами є логістика, яка здійснює інтеграцію в єдину систему процесів управління виробництвом, транспортно-складським господарством, запасами, фінансовими ресурсами, персоналом та інформаційними потоками. Тому логістика розглядається як системний підхід до формування та управління сукупністю потоків ресурсів, що має забезпечити оптимальне співвідношення вартості та якості обслуговування внутрішніх і зовнішніх споживачів в умовах ринкової конкуренції за рахунок динамічної стійкості інтегральних характеристик кожного потоку, синергізму їх сукупності й адаптації у зовнішньому середовищі.

Проведені теоретичні дослідження та висновки показали, що при оцінці ефективності управління циркулюючими потоками на підприємстві необхідно використовувати таке поняття, як «логістичний потік», в якому мають визначитися причини логістичного руху потоку. Логістичний потік – це взаємообумовлений рух і трансформація матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів у процесі задоволення виявленого платоспроможного попиту на готову продукцію.

Для оцінки ефективності логістичної системи проведено дослідження показників її ефективності та визначено, що вони розбиваються на такі групи: витрати, якість обслуговування споживачів, продуктивність, якість управління активами, якість продукції. Кожна з цих груп показників оцінює окремий аспект ефективності логістичної системи, що може бути інтерпретована тільки у контексті його економічного змісту. У зв'язку з цим необхідно сформувані інтегральний критерій ефективності, який має базуватися на локальних показниках та наступних принципах: спостереження (інформаційної вірогідності); забезпечення узгодженості матеріальних, фінансових та інформаційних потоків; забезпечення інтегральності логістичного потоку; забезпечення

ліквідності логістичної системи.

Таким чином, можна визначити, що управління логістичним процесом – це вплив учасників процесу на змінювані характеристики логістичного потоку для досягнення поставленої мети шляхом перерозподілу ресурсів. Об'єктом управління є логістичний процес як послідовна зміна станів логістичної системи у просторі і часі. У виробничо-економічних системах процеси розпадаються на повторювані цикли. Логістичний цикл – це цикл відтворення предметів праці, який визначає зміну форм капіталу у процесі його обігу. Суб'єктом управління в логістиці є сукупність взаємозалежних і взаємодіючих учасників логістичного процесу, об'єднаних спільністю цілей та економічних інтересів.

Управління запасами посідає центральне місце в структурі логістичної системи. Концепція управління запасами на основі логістичного підходу забезпечує організаційну, економічну, технологічну й інформаційну єдність поточкових процесів та дозволяє поєднати економію витрат зі швидким відгуком на запити споживачів. Процес функціонування підприємств можна, у певному значенні, представити у вигляді обороту ресурсних потоків, розподілених у часі, тобто, логістичної структури, що дозволяє визначати динаміку взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Організація робіт з управління матеріальними запасами на промисловому підприємстві включає наступні етапи:

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

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

3. Визначення параметрів моделей управління запасами.

Логістична система дозволяє встановлювати тісні зв'язки і здійснювати моніторинг взаємодії між внутрішніми і зовнішніми функціональними підрозділами, споживачами готової продукції і постачальниками

ресурсів. Таке об'єднання різних структур (як підприємства, так і його партнерів) у єдину логістичну систему дозволяє підприємствам налагодити міцні відносини з постачальниками та споживачами на довгострокову перспективу.

Об'єднання постачальників та споживачів у єдину злагоджено функціонуючу систему забезпечить проявлення синергетичного ефекту.

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

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

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

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

Управління матеріальними запасами в логістичній підсистемі постачання промислового підприємства повинне здійснюватися відповідно до виробленої стратегії й моделями управління запасами. Досягнення основної мети логістики постачання – забезпечення необхідними матеріальними ресурсами підприємство з мінімальними видатками – залежить від цілого ряду завдань: витри-

мування обґрунтованих строків закупівлі сировини й комплектуючих виробів; забезпечення точної відповідності між кількістю й потребами в них; дотримання вимог виробництва щодо якості сировини й комплектуючих виробів.

У літературі наводяться різні підходи до тлумачення поняття «логістична стратегія». Є. В. Крикавський визначає поняття «логістичної стратегії» наступним чином: «Логістична стратегія – це одна з функціональних стратегій підприємства (поряд з виробничою, фінансовою, маркетинговою, стратегією розвитку та ін.), що ідентифікується в логістичних системах і ґрунтується на наступних цілях: оптимізація рівня запасів, мінімізація часу переміщення матеріалів і виробів, забезпечення високого рівня логістичного сервісу, мінімального акцептованого рівня загальних витрат у логістичному каналі» [19, с. 206]. У той же час у роботах С. В. Мочерного логістична стратегія – це довготерміновий план дій суб'єктів логістичної системи за певних економічних умов і мистецтво управління матеріальними та нематеріальними потоками в такій системі [20, с.437]. О. М. Сумець у своїх роботах дав ще одне визначення логістичної стратегії: «Логістична стратегія – комплекс рішень, планів і заходів, пов'язаних з ефективним управлінням матеріальними потоками» [21, с. 241].

У практичних задачах управління запасами принциповим питанням є вибір стратегії, що забезпечує найменші витрати. Множина стратегій управління запасами визначається специфікою товарної групи та умовами функціонування системи.

Концептуальний підхід при створенні системи управління запасами на основі логістичного підходу має бути прийнятий як домінуюча методологія. Концептуальна модель управління запасами в логістичних системах, яка відбиває систему наукознавчих поглядів. Концепція базується на таких методологічних принципах: системність, адаптивність, цілісність, оптимальність, надійність, гнучкість, ефективність, керованість, координація, науковість.

Реалізація цілей логістичного підходу до управління запасами можлива шляхом виконання логістичних функцій на макро- та

мікрорівні, що забезпечують реалізацію стратегічних та тактичних завдань функціонування підприємства.

Складовими загальної логістичної стратегії, на думку автора, є логістичні стратегії за фазовим поділом (стратегії логістики постачання, стратегії виробничої логістики, стратегії логістики розподілу) та за функціональним поділом (стратегії логістичного управління транспортом, стратегії логістичного управління складським господарством, стратегії логістичного управління запасами, стратегії логістичного управління реалізацією замовлення, стратегії логістичного управління обслуговуванням споживачів). При цьому кожна із стратегій за функціональним поділом є складовою стратегій за фазовим поділом.

У той же час, стратегія логістичного управління запасами, на думку автора, – це підсистема логістичної стратегії, яка спрямована на її підтримку та представлена у вигляді довгострокового напрямку дій з розробки загальної політики планування, використання, просування та зберігання запасів в логістичному ланцюгу з метою досяг-

нення визначених цілей, що має за мету мінімізацію сукупних витрат.

Доцільно виділити наступні стратегії управління запасами:

– стратегії обачності, додаткового резерву та проценту від попиту, які втілені у «тягнутих» системах управління матеріальними потоками (MRP, MRP II, DRP, ERP, LRP, CALS), до яких можливе застосування систем управління запасами, побудованих на базі моделі EOQ, як інтегрованої системи управління запасами;

– стратегія «точно в строк», яка реалізується за допомогою систем управління матеріальними потоками і запасами (KANBAN, ZIPS, MAN, DOPS, NOT, LP, OPT);

– стратегія «визначення обмежуючих факторів», до якої при здійсненні тактичних цілей управління можливе застосування систем управління запасами, побудованих на базі моделі EOQ.

Як процес стратегічне управління запасами залізородної сировини складається із п'яти взаємопов'язаних етапів (табл. 3).

Таблиця 3

Етапи стратегічного управління запасами залізородної сировини на металургійних підприємствах [22, с. 40; 23, с.10, 24, с. 284; 25, с.138]

Етапи	Зміст етапу
1. Визначення мети та цілей стратегічного управління запасами залізородної сировини.	1.1.Визначення мети стратегічного управління запасами залізородної сировини. 1.2.Визначення цілей стратегічного управління запасами залізородної сировини. 1.3.Визначення тактичних цілей з метою реалізації стратегічних цілей.
2. Аналіз та оцінка цілей на основі прогнозу обсягів виробництва та реалізації сталі та продукції із неї.	2.1. Формування прогнозу зберігання та реалізації залізородної сировини. 2.2. Аналіз досягнення цілей стратегії логістичного управління запасами залізородної сировини., зовнішнього та внутрішнього середовища, сильних і слабких сторін підприємства на основі прогнозних значень обсягів зберігання та реалізації сталі та продукції з неї.
3. Стратегічний аналіз запасів залізородної сировини.	3.1. Дослідження сильних та слабких сторін, внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності металургійного підприємства на основі SWOT-аналізу. 3.2. Уточнення мети та цілей стратегічного управління запасами залізородної сировини відповідно до прогнозу та SWOT-аналізу. 3.3. Коригування поставлених цілей.
4. Формування та реалізація стратегії управління запасами залізородної сировини.	4.1.Розробка концепції стратегії управління запасами залізородної сировини. 4.2. Розробка конкретного плану дій. 4.3. Контроль реалізації стратегії.
5. Оцінка результатів стратегічного управління запасами залізородної сировини.	5.1. Оцінка досягнення мети та цілей стратегічного управління закупівлями залізородної сировини. 5.2. Оцінка ефективності стратегії закупівель залізородної сировини. 5.3. Визначення необхідності коригування стратегії закупівель залізородної сировини.

Кожен наступний етап логістичної стратегії управління запасами розпочина-

ється після реалізації попереднього.

Стратегічне управління вважається результативним, якщо досягнуто мету та цілі управління.

План реалізації стратегії, визначення обмежуючих факторів та управління ними має включати: розрахунок потреби в залізородній сировині; визначення максимально мож-

ливих обсягів зберігання залізної руди на власному складі; обґрунтування доцільності зберігання залізної руди на власному складі чи на складах суб'єктів господарювання, що надають відповідні послуги; планування закупівель залізної руди для мінімізації витрат (рис. 2).

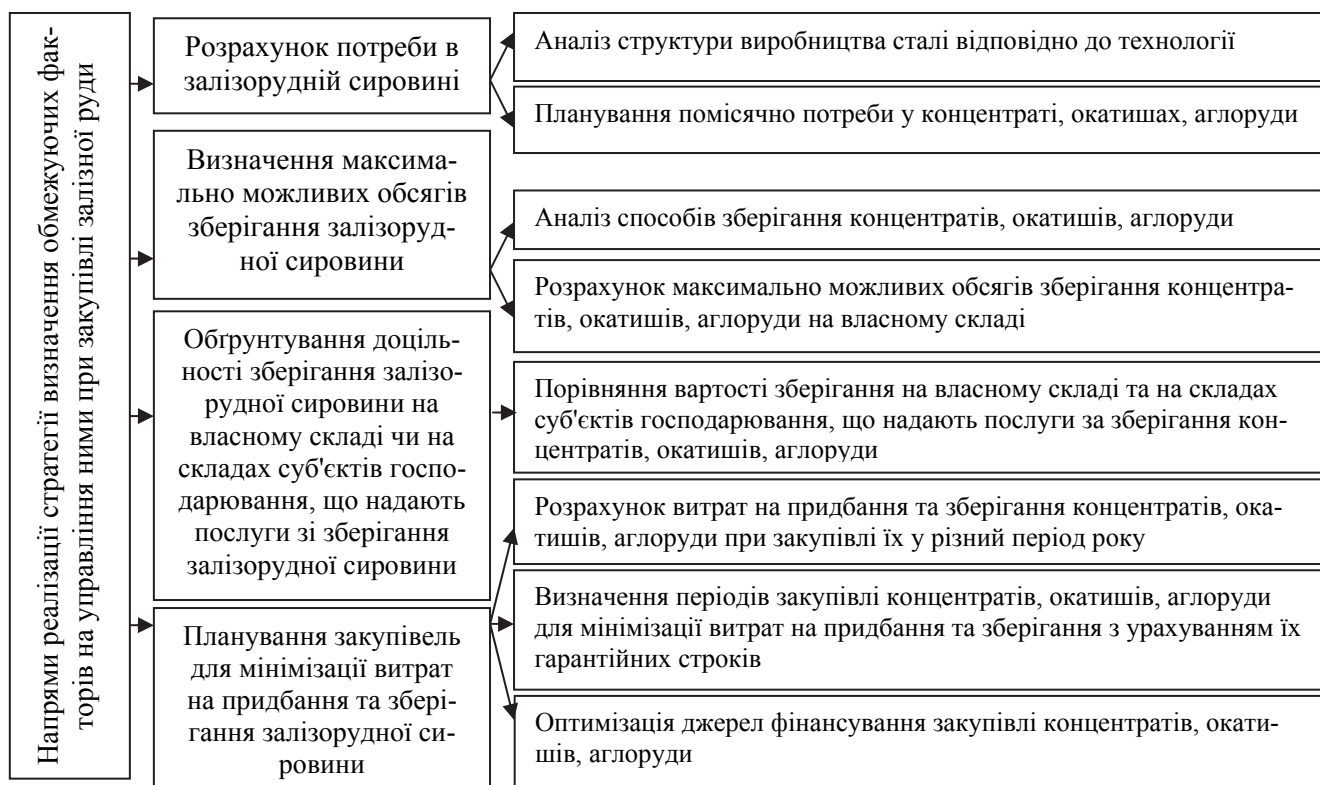


Рис. 2. Напрями реалізації стратегії визначення обмежуючих факторів та управління ними

Висновки. Політика управління запасами є частиною загальної політики управління оборотними активами підприємства, що є оптимізацією загального розміру й структури запасів товарно-матеріальних цінностей, мінімізацію витрат на обслуговування та забезпечення ефективного контролю за рухом запасів. У сучасних умовах оптимізація системи постачання й ефективне управління запасами є найважливішими факторами, які впливають на зниження собівартості продукції й підвищення конкурентоспроможності підприємства. Процеси, що відбуваються в логістичних системах, повинні бути спрямовані, головним чином, на забезпечення безперервного процесу виробництва й зниження собівартості виробленої підприємствами продукції. Логістична стратегія управління запасами є частиною за-

льної логістичної стратегії металургійного підприємства, довгостроковим планом дій щодо розробки політики планування, використання, просування та зберігання запасів в логістичному ланцюгу.

Підвищення ефективності функціонування логістичної системи, що поєднує як підприємство, так і його партнерів (постачальників і посередників), можливість виконання зобов'язань з постачання з найменшими витратами, дозволяє скоротити обсяги запасів, і, відповідно, витрати, пов'язані з їхнім збереженням і поповненням.

Література.

1. Экономика снабжения предприятий сегодня и завтра / А. И. Баскин, Г. И. Варданян. – М. : Экономика, 1990. – 208 с.
2. Управление ресурсами и расходами / Иванюта П. В.,

- Лугівська О. П. Навч. посіб. / За ред. д. е. н., проф. Іванюти С. М. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 320 с.
3. Економіка, організація та управління матеріально-технічним постачанням / Іванов Г. П., Філімонова Н. Н., Хруцький Є. А. – М. : Економіка, 2001. – 250 с.
4. Тевелєв А. М. Матеріально-технічне постачання та збут на промисловому підприємстві. / А. М. Тевелєв, І. І. Касьян. – К. : Техніка, 2003. – 304 с.
5. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підруч. / Є. В. Крикавський. – Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. – 683 с.
6. Ларина Р. Р. Логістика в управленні організаційно-економічними системами: монографія / Р. Р. Ларина, В. Л. Пилушенко, В. Н. Амитан. – Донецьк : ВИК, 2003. – 239 с.
7. Окландер М. А. Логістика : навч. посіб. / М. А. Окландер. – К. : Зовнішня торгівля, 2005. – 234 с.
8. Логістика : учеб. пособ. для вузов / Под ред. Б. А. Аникина. – М. : Инфра-М, 1999. – 326 с.
9. Бажин И. И. Проектно-логистическое управление ресурсным обеспечением: [монография] / И. И. Бажин, В. В. Сысоев. – Нижний Новгород : Гладкова О. В., 2005. – 222 с.
10. Бауэрсокс Д. Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Бауэрсокс Д. Д., Клосс Д. Д. ; пер. с англ. Н. Н. Барышникова, Б. С. Пинскер. – 2-е изд. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 640 с.
11. Варес А. Ю. Логистика в системе маркетингового управления. // Модели управления в рыночной экономике: Донецк, ДонНУ. – 2000. – С. 157–163.
12. Афанасьев М. В. Структура динамичной модели логистического цикла / М. В. Афанасьев, І. В. Рогожина // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2003. – № 1. – С. 62–67.
13. Радецька О. О. Управління витратами виробництва та проблеми ціноутворення / О. О. Радецька, О. В. Трифонова // Розвиток соціально-економічних відносин в умовах трансформації економіки України: Хмельницький, ХНУ. – 2006. – С. 174–176.
14. Федосова И. В. Концепция управления запасами в логистических системах // Модели управления в рыночной экономике: Донецк : ДонНУ, 2004. – С. 201–209.
15. Алькема В. Г. Логістика. Теорія та практика: навч. посібник / В. Г. Алькема, О. М. Сумець. – К. : Професіонал, 2008. – 272 с.
16. Леншин И. А. Логистика. В 2 ч. : Ч.1 / И. А. Леншин, Ю. И. Смоляков. – М. : Машиностроение, 1996. – 246 с.
17. Ковальчук І. В. Управління запасами у забезпеченні конкурентно-спроможності підприємств / І. В. Ковальчук, Т. В. Косарева // Економіка АПК. – 2005. – № 7. – С. 86–94.
18. Ринок сталі 2012 та оцінка перспектив розвитку галузі [Електронний ресурс] // Компанія Baker Tilly Ukraine – Режим доступу: <http://www.bakertilly-ukraine.com>
19. Економічна енциклопедія: у трьох томах / Відп. ред. С. В. Мочерний. – К. : Академія, 2001. – Т. 2. – 2001. – 848 с.
20. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. Т.1 / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій; за ред. С. В. Мочерного. – Львів : Світ, 2005. – 616 с.
21. Сумець О. М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади : навч. посібник / О. М. Сумець. – К. : Професіонал, 2005. – 320 с.
22. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы / М. Армстронг ; перевод с 3-го англ. изд. – К. : Знання-Прес, 2006. – 876 с.
23. Баумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
24. Мескон М. Х. Основы менеджмента : [учеб.] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1998. – 800 с.
25. Основы менеджменту / П. Робінс, С. ДеЧенцо, А. Девід ; пер. з англ. – К. : Основи, 2002. – 671 с.

В статтю проаналізовано сучасне становище виробництва залізничного сировини в Україні і визначено його оптимальні запаси для металургічного виробництва. Обґрунтовано поняття стратегії логістичного управління запасами. Визначено напрями підвищення ефективності функціонування логістичної системи стратегічного управління запасами залізничного сировини на металургічних підприємствах.

Ключевые слова: стратегія, управління, планування, етапи, логістика, запаси, залізна руда, металургічне підприємство.

Current state of iron-ore raw material production of Ukraine is analysed and optimum supplies for a metallurgical production are identified. The concept of strategy of logistic control of reserves is grounded. The ways of increasing the efficiency of the system of strategic management of iron-ore raw material at metallurgical enterprises are determined.

Keywords: strategy, management, planning, stages, logistic, supplies, iron ore, metallurgical enterprise.

Рекомендовано до друку д. е. н., проф. Ковальчуком К. Ф.

Надійшла до редакції 9.09.13.