

УДК 658.152

**РАЗРАБОТКА ОПТИМАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК
НА ПРИМЕРЕ ОАО «МАЗ»****М.А. МИКУЛЕНКО**
(Представлено: А.Г. САМОЙЛОВОЙ)

Определена сущность системы управления цепями поставок. Изучена цепь поставок ОАО «МАЗ» и даны рекомендации по совершенствованию цепи поставок завода в рамках всех функциональных областей логистики: закупка, производство, распределение.

В условиях быстрого развития рынка и рыночных отношений, росте конкуренции среди производителей, высокого спроса и предложения, интеграции процессов закупки, производства и распределения, развития сервисных услуг, усовершенствование процессов производства продукции, повышение качества производимых товаров или предоставляемых услуг, а также в процессе глобализации, большую роль играет эффективное распределение ресурсов, как человеческого, финансового, так и временного. Во всей этой системе важную роль играет инструмент управления, а именно управления цепью поставок.

Управление цепями поставок – это интеграция всех бизнес-процессов, сопровождающихся потоком информации, начиная от закупки сырья и заканчивая реализацией готовой продукции конечному потребителю.

Любое современное предприятие представляет собой цепь поставок, а прямую, расширенную или максимальную – зависит от количества участников, так называемых звеньев цепи поставок.

Минский автомобильный завод играет ключевую роль в обеспечении Республики Беларусь и других постсоветских государств современной грузовой автотехникой, и представляет собой максимальную цепь поставок. В настоящее время Минский автомобильный завод имеет статус открытого акционерного общества и с 2012 г. является управляющей компанией холдинга «БЕЛАВТОМАЗ» [1].

Работая в рыночных условиях, предприятие сталкивается с множеством разнообразных конкурентов, которые прямо или косвенно влияют на его деятельность, поэтому важно учесть существующую конкурентную обстановку на рынке.

Основными конкурентами ОАО «МАЗ» являются ПАО «КАМАЗ» Россия; Группа ГАЗ, ХК «АвтоКрАЗ» Украина, Volvo Trucks Швеция.

SNW-анализ стратегических позиций ОАО «МАЗ» и его конкурентов представлен в таблице 1.

Таблица 1

SNW-анализ стратегических позиций ОАО «МАЗ» и его конкурентов

Предприятие	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		S сильная	N нейтральная	W слабая
ОАО «МАЗ»	Цена		+	
	Качество продукции		+	
	Технологические возможности			+
	Ассортимент	+		
ОАО «КАМАЗ»	Цена		+	
	Качество продукции		+	
	Технологические возможности		+	
	Ассортимент			+
Группа ГАЗ	Цена		+	
	Качество продукции		+	
	Технологические возможности	+		
	Ассортимент		+	
ХК «АвтоКрАЗ»	Цена		+	
	Качество продукции			+
	Технологические возможности			+
	Ассортимент		+	
Volvo Trucks	Цена		+	
	Качество продукции		+	
	Технологические возможности	+		
	Ассортимент			+

Источник: собственная разработка.

На основе проведенного SNW-анализа можно сделать вывод о том, что ОАО «МАЗ» имеет конкурентное преимущество по такому показателю как ассортимент выпускаемой продукции. Предприятию стоит уделить внимание таким стратегическим позициям, как «технологические возможности» и «цена», чтобы не уступать своим конкурентам по данным позициям на рынке сбыта услуг.

Для расширения рынков сбыта и повышения конкурентоспособности продукции ОАО «МАЗ» необходимо применение новых технологий, совершенствование и модернизация выпускаемого инструмента и технологической оснастки за счет:

- 1) внутренних инвестиций: приобретения нового высокопроизводительного оборудования, внедрения новых технологий, расширения выпуска новой продукции;
- 2) стабилизации состава основных и вспомогательных рабочих за счет совершенствования форм и методов оплаты труда, применения контрактной системы и улучшения условий труда;
- 3) более эффективного использования имеющихся и вводимых мощностей;
- 4) добиться финансирования со стороны государства, чтобы улучшить производственную мощность.

Анализируя бизнес-процессы на предприятии, стоило бы отметить, что закупочная деятельность осуществляется в соответствии с договором на закупку, выбор поставщика происходит на конкурсной основе (тендеры). Анализ основных поставщиков ОАО «МАЗ» представлен в таблице 2.

Таблица 2

Анализ основных поставщиков ОАО «МАЗ»

Материалы	Всего, %	Беларусь	Россия	Украина	Дальнее зарубежье
Химическая продукция, пластмассы	100,0	17,4	79,6	2,0	1,0
ГСМ	100,0	17,4	79,6	2,0	1,0
Лакокрасочная продукция	100,0	16,3	52,5	3,3	27,9
Вспомогательные материалы	100,0	15,7	57,2		27,1
Лесоматериалы	100,0	74,0	26,0		
Металлы:	100,0	12,7	59,5	27,6	0,2
– черные	100,0	7,6	84,3	3,6	4,5
– цветные					
Спецодежда, материалы для швейного цеха	100,0	49,0	51,0		

Источник: собственная разработка.

Основным стратегическим партнером и поставщиком является Российская Федерация, на ее долю приходится больший процент от всего объема поставляемой продукции. Это объясняется тем, что данная страна имеет огромный природный потенциал, что позволяет ей продавать свои ресурсы другим странам, а так как РБ и РФ состоят в ЕАЭС – это упрощает, и ускоряет процесс закупки товаров и/или услуг. Какаясь взаимоотношений с отечественными поставщиками комплектующих, следует обратить внимание, что местные производители пытаются поднять цены на свою продукцию, а ведь уже сегодня их не всегда качественная продукция зачастую дороже, чем в большинстве стран ближнего и дальнего зарубежья.

Минский автомобильный завод напрямую реализует автотехнику и запасные части только в Беларуси. Во всех остальных странах продажа осуществляется через официальных представителей. На сегодняшний день данных представителей в странах как ближнего, так и дальнего зарубежья больше 140. Дилерская сеть достаточно широка, однако этого недостаточно с учетом того, что на большое число рынков ОАО «МАЗ» поставляет свою продукцию.

Увеличение дилерских продаж непосредственным образом связано с сервисным обслуживанием.

Основными партнерами ОАО «МАЗ» являются: ООО «Cummins», «Минский моторный завод» отдел технического сервиса, компания «Прамотроник», Allison Transmission, ZF Friedrichshafen AG. Поставляемый ресурс: комплектующие изделия.

Существует достаточно большое количество сервисных центров ОАО «МАЗ» в странах ближнего и дальнего зарубежья. Естественно, что большинство центров расположены в Российской Федерации, это объясняется тем, что российский рынок – основной рынок сбыта продукции для ОАО «МАЗ». На сегодняшний день сервисных центров в странах как ближнего, так и дальнего зарубежья больше 130 [1].

К мероприятиям по совершенствованию системы управления цепями поставок на ОАО «МАЗ» следует отнести следующее:

Закупка: исходя из анализа поставщиков, видно, что ОАО «МАЗ» производит закупки комплектующих в основном у российских и местных производителей, что не является верным. Комплектующие белорусских предприятий значительно уступают своим зарубежным аналогам, но по цене практически одинаковые, а закупка комплектующих на российском рынке не всегда означает стабильность. В 2016 году в силу вступил закон, позволяющий белорусским предприятиям самим выбирать себе поставщиков сы-

рья. В этом есть шанс ОАО «МАЗ» привлечь внимание потенциальных клиентов, которые прекрасно знают европейских и соседних с Республикой Беларусь производителей. В таком случае наиболее оптимальными будут покупки комплектующих из стран: Казахстан, Россия, Китай (страны, предлагающие среднее качество и цену ниже среднего) или же Франция, Германия (высокое качество, знаменитость, средняя цена).

Другим вариантом является передача процесса закупки на аутсорсинг, что позволит следить за процессом со стороны, а свободные силы направить на процесс производства и реализации. Но в условиях тяжелой финансовой ситуации ОАО «МАЗ» этот вариант является не очень возможным. Данную ситуацию можно решить за счет долгосрочного кредита.

Производство: Внедрение системы 5S на ОАО «МАЗ» является важным этапом в сокращении лишнего времени. Первым делом надо пояснить работником, что система важна как для предприятия, так и для них самих. Оптимизировав свое рабочее место, они в состоянии сэкономить время, которое потратят на дополнительную работу, за что, в свою очередь, получат поощрение в виде повышения, премии и т.п. На втором этапе важно пояснить, что система предполагает внедрение в производственный процесс нововведений, которые могут предлагать сами рабочие. Теперь не стоит бояться, чтобы предлагать идеи. Хорошая идея будет способствовать совершенствованию цепи поставок на заводе, а ее автор будет замечен и поощрен. В идеальном варианте, при внедрении системы, каждый из работников должен стабильно привносить свежие идеи, развиваться и работать на благо предприятия.

На сегодняшний день система на заводе является толкающей, т.е. предприятие работает не на потребителя, а на склад, что является категорически неправильным решением, тому итог склады забиты нереализованной продукцией. Получается, что предприятие не владеет информацией о потребителях и их потребностях и о рынке в целом. Важным моментом является внедрение тянущей системы и изменение продуктовой направленности. При тянущей системе предприятие будет владеть информацией о конкурентах, рынках сбыта, что позволит регулировать свои мощности и достичь более совершенной продукции, которая будет востребована на рынке. Неоднородность продукции является чуть ли не главной проблемой предприятия. Да, ОАО «МАЗ» предлагает большое количество услуг и товаров, но ничего из этого не является высококачественным или же эксклюзивным. Куда выгоднее, работая на потребителя, сосредоточиться на трех-четырех видах продукции, но делать это более качественно. И как итог спрос и интерес на продукцию возрастет и склад освободится от невостребованной продукции, что в итоге приведет и к сокращению общих затрат.

Распределение: ОАО «МАЗ» имеет свои большие складские площади, при продукции, которой занимается предприятие, это не является оптимальным решением. Наиболее ярким примером является Япония и их система Just in time.

ЛПТ – наиболее распространенная в мире логистическая концепция. Основная идея концепции заключается в следующем: если производственное расписание задано, то можно так организовать движение материальных потоков, что все материалы, компоненты и полуфабрикаты будут поступать в необходимом количестве, в нужное место и точно к назначенному сроку для производства, сборки или реализации готовой продукции. При этом страховые запасы, замораживающие денежные средства фирмы, не нужны. Является также одним из основных принципов бережливого производства [2].

Исходя из определения делаем вывод, что точный расчет потребности в своей продукции, а не работа на склад, постоянный анализ рынка, контроль качества и четкая работа сотрудников, поможет обойтись предприятию без складских помещений, затраты на которые являются весомой статьей бухгалтерского баланса.

Другим вариантом является передача складских помещений на аутсорсинг, но в таком случае придется ликвидировать свои складские помещения.

Распределение также должно отойти на аутсорсинг, так как на белорусском рынке мизерная необходимость в продукции. Производство более качественного продукта, более совершенного позволит ОАО «МАЗ» найти новые рынки сбыта: страны ближнего зарубежья, страны Балтии, Европа, Южная Америка.

Таким образом, ОАО «МАЗ» может разработать оптимальную систему управления не только цепью поставок, но и всем предприятием в целом. Уделив большее внимание целям предприятия и их основной миссии, ориентироваться на своего покупателя, исследуя при этом рынок, покупателя так и конкурентов, исследуя новые рынки и открывая для себя новые горизонты развития. Управление предприятием начинается с процесса закупки, заканчивая сервисными центрами на обслуживаемых территориях. Для налаженной системы управления необходимо соблюдать все стандарты качества, соблюдать все стандарты производственного процесса, исключать нежелательные простои или же сбои, минимизировать запасы, улучшить сервис, развивать дилерскую сеть, выходить на новые рынки сбыта, стараясь при этом находить долгосрочных партнеров. Все это в конечном итоге скажется положительно на всей работе предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Минский автомобильный завод [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОАО «МАЗ». – Режим доступа: <http://www.maz.by/>. – Дата доступа: 09.09.2016.
2. Управление цепями поставок [Электронный ресурс] // Википедия. Свободная энциклопедия. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Управление_цепями_поставок. – Дата доступа: 09.09.2016.