

ЦЕНТРАЛИЗАЦІЯ ПЛАНУВАННЯ ЗАКУПОК І ОРГАНІЗАЦІЯ С ЦЕЛЮ ЛІКВІДАЦІЇ ДО-ЗАПАСОВ В УСЛОВИЯХ ЧАО «ММК ІМ. ІЛЬИЧА»

<http://orcid.org/0000-0002-5117-9990>

Псарева Ирина Сергеевна, доцент кафедри економіки підприємств, к. т. н, доцент, Государственное высшее учебное заведение «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь, e-mail: psareva.irina72@gmail.com, тел: +380985779457

Сарбеева Мария Алексеевна, студент, Государственное высшее учебное заведение «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь, e-mail: sarbeeveva.m.a@gmail.com, тел: +380965897268

Irina Psareva, Associate Professor of The Department of Production Economics, State Higher Educational Establishment «PRIAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY», Mariupol, e-mail: psareva.irina72@gmail.com, tel: +380985779457

Maria Sarbeeveva, student State Higher Educational Establishment «PRIAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY», Mariupol, e-mail: sarbeeveva.m.a@gmail.com, tel: +380965897268

I. Psareva, M. Sarbeeveva. Centralization of procurement planning and organization for the purpose of liquidation of pre-stocks in the conditions of "Ilyich Iron and Steel Works of Mariupol".

The types of purchases at metallurgical enterprises that are part of the holdings structure are investigated. The advantages of the organization of centralized supply in the holdings enterprises are revealed. The results and possibilities of implementing the CAP system are analyzed. The main principles of procurement activity of the holding companies are considered. The stages of purchasing process management are presented. The reasons for the occurrence of stocks of long-term turnover at the holding companies are revealed. The stages of constant monitoring of the detection of stocks of long-term turnover at holding enterprises are analyzed. The analysis of stocks of long turnover for the current period is performed. The process of forming stocks of long-term turnover as commodity-material assets at the holding's enterprises is considered. Stages of realization of stocks of unclaimed property at the holding enterprises are presented. The system of organization of activity of the department of inventory management is considered on the example of the holding companies. The state of stored stocks of unclaimed property at the holding's enterprises was assessed. The process of formation of price-lists for metal-containing stocks of unclaimed property of the holding companies is considered. The specifics of the formation of contracts and specifications with counterparties on the basis of commercial proposals for the placed price lists and the conduct of tender procedures for commercial proposals of the holding companies.

Псарева И. С., Сарбеева М. А. Централизация планирования закупок и организация с целью ликвидации до-запасов в условиях ЧАО «ММК ИМ. ИЛЬИЧА».

Исследованы виды закупок на металлургических предприятиях, входящих в структуру холдингов. Выявлены преимущества организации централизованного снабжения в предприятиях холдингов. Проанализированы результаты и возможности внедрения системы CAP. Рассмотрены основные принципы закупочной деятельности предприятий холдинга. Представлены этапы управления процессами закупки. Выявлены причины возникновения запасов длительной оборачиваемости на предприятиях холдингов. Проанализированы этапы постоянного мониторинга выявления запасов длительной оборачиваемости на предприятиях холдингов. Выполнен анализ запасов длительной оборачиваемости за текущий период. Рассмотрен процесс формирования запасов длительной оборачиваемости как товарно-материальных ценностей на предприятиях холдинга. Представлены этапы реализации запасов невостребованного имущества на предприятиях холдинга. Рассмотрена система организации деятельности отдела управления запасами на примере предприятий холдинга. Проведена оценка состояния хранящихся запасов невостребованного имущества на предприятиях холдинга. Рассмотрен процесс формирования прайс-листов на металлосодержащие запасы невостребованного имущества предприятий холдинга. Отмечены особенности формирования контрактов и спецификаций с контрагентами на основании коммерческих предложений по

размещённым прайс-листами и проведение тендерных процедур по коммерческим предложениям предприятий холдинга.

Псарьова І. С., Сарбєєва М. А. Централізація планування закупівель і організація з метою ліквідації то-запасів в умовах ПрАТ «ММК ІМ. ІЛЛІЧА».

Досліджено види закупівель на металургійних підприємствах, що входять в структуру холдингів. Виявлено переваги організації централізованого постачання в підприємствах холдингів. Проаналізовано результати і можливості впровадження системи SAP. Розглянуто основні принципи закупівельної діяльності підприємств холдингу. Представлено етапи управління процесами закупівлі. Виявлено причини виникнення запасів тривалої оборотності на підприємствах холдингів. Проаналізовано етапи постійного моніторингу виявлення запасів тривалої оборотності на підприємствах холдингів. Виконано аналіз запасів тривалої оборотності за поточний період. Розглянуто процес формування запасів тривалої оборотності як товарно-матеріальних цінностей на підприємствах холдингу. Представлені етапи реалізації запасів незатребуваного майна на підприємствах холдингу. Розглянуто систему організації діяльності відділу управління запасами на прикладі підприємств холдингу. Проведено оцінку стану зберігаються запасів незатребуваного майна на підприємствах холдингу. Розглянуто процес формування прайс-листів на металомісткі запаси незатребуваного майна підприємств холдингу. Відмічені особливості формування контрактів і специфікацій з контрагентами на підставі комерційних пропозицій по розміщеним прайс-листами та проведення тендерних процедур комерційних пропозицій підприємств холдингу.

Постановка проблеми. В любом производственном вертикально интегрированном холдинге, объединяющем несколько предприятий, из-за постоянного роста производственных издержек возникает потребность в реинжиниринге бизнес-процессов. В связи с этим и возрастает стратегическая роль управления потоками. Одно из ведущих мест в данном процессе приобретает логистика. Анализ потенциала повышения экономической эффективности промышленных предприятий показывает, что около 50% оптимизации финансовых затрат зависят от сотрудничества с поставщиками. При организации процесса закупки и доставки на склад производства сырья формируется основная часть себестоимости конечного продукта.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросам исследования запасов длительного обращения на металлургических предприятиях Украины посвящены работы ученых экономистов, специалистов в области управления запасами, а именно В.В. Сопко, В.П. Завгородний, М.А. Болюх, В.З. Бурчевский, М.И. Горбаток и др. Однако, в существующих исследованиях нашли свое отображение не все проблемы управления запасами длительной оборачиваемости.

Цель статьи. Главной целью работы является исследование и обозначение централизации планирования закупок для ликвидации до-запасов в условиях металлургических предприятий, входящих в структуру холдингов.

Результаты исследования. Одной из самых эффективных форм оптимизации процесса закупки в промышленных холдингах, объединяющих несколько предприятий, считается система централизованного снабжения, которое позволяет эффективно систематизировать работу служб снабжения. [1].

Мариупольский металлургический комбинат имени Ильича входит в состав ООО «МЕТИНВЕСТ ХОЛДИНГ» международной вертикально интегрированной горно-металлургической группы компаний, управляющей каждым звеном в производственной цепи создания стоимости, использующей политику по централизованным закупкам. [2].

На ЧАО «ММК ИМ. ИЛЬИЧА» различают:

- Централизованные закупки - крупные (без четкого монетарного определения) однородные группы, имеющие высокий потенциал экономии от консолидации и применения продвинутых коммерческих рычагов (например: алюмофлюсы, промывочные материалы, гарнисажеобразующие материалы (присад доменный, титаносодержащие материалы), плавиковый шпат, ставролитовый концентрат, бокситы, гидравлическое оборудование и запасные части к нему, грейфера

и запасные части к ним, краны и запчасти к ним, вентиляторы промышленные и бытовые, запасные части к вентиляторному оборудованию, оргтехника и запасные части, компьютерная техника и запчасти, расходные материалы к оргтехнике, сетевое, телекоммуникационное оборудование и запасные части к нему, телефоны, запасные части, программное обеспечение, охранное оборудование и запчасти к нему, технологическая сигнализация и запасные части к ней;

- Децентрализованные закупки - неоднородные и мелкие группы материалов, имеющие низкий потенциальный эффект от консолидации и не требующие применения сложных коммерческих рычагов (например: метизы, проволока вязальная, сетки металлические, строительные крепежные изделия, цепи, строительные смеси и отделочные материалы, сантехнические материалы, окна и двери общего назначения и фурнитура к ним, кровельные и тепло, влаго изолирующие материалы, бетон, раствор, изделия и материалы для изготовления стен, железобетонные изделия, сыпучие строительные материалы, двери специального назначения и фурнитура к ним, трубы и фитинги, прочие изделия из синтетических соединений, материалы для строительства и ремонта дорог, лакокрасочная продукция, растворители, спирт, вододисперсионная краска, текстильные канаты, веревки, щебни, шлаки, рукава напорные) [5].

Преимущества централизованного снабжения:

- Централизованное снабжение дает значительную экономию за счет снижения цен в связи с увеличением объема закупок одним покупателем, которым является управляющая компания (УК), и возможность зафиксировать закупочную цену на длительный календарный период. Поставщики ставятся в условия жесткой конкуренции и вынуждены предлагать более выгодные цены и условия поставки.

- Повышение надежности цепочки поставок за счет проведения предварительной квалификации поставщиков и отбора поставщиков перед проведением конкурса.

- Уменьшаются риски поставки некачественного сырья.

- Позволяет сделать максимально прозрачным основной поток финансовых затрат.

Любой закупке, при хорошо организованном процессе централизованного снабжения, предшествует ее четкое обоснование. Документами, объясняющими необходимость поставки, являются планы производства, капитального ремонта, капитального строительства, технического перевооружения и т.д. Из этих документов всех предприятий составляется общая корпоративная потребность в товарно-материальных ценностях (ТМЦ). Зная общую потребность и остатки сырья на складах предприятий легко посчитать необходимое к закупке количество, после чего считают стоимость закупаемых ТМЦ и логистические расходы, связанные с доставкой от склада поставщика до складов предприятий.

В тоже время при системе централизованного снабжения есть и слабые стороны: человеческие и временные факторы. Как правило, управляющая компания и предприятия, входящие в холдинг, находятся на значительном расстоянии друг от друга, в разных часовых поясах. Производство, даже самое модернизированное, периодически дает сбои. Из-за этого возникает потребность в срочной поставке новых материалов (срочная заявка), увеличении или уменьшении ранее согласованных поставок. Цепочка согласования и принятия решений о внесении изменений в план поставок может достигать нескольких дней. Таким образом, теряется оперативность в управлении поставками, ценообразовании на закупаемые ресурсы, по выбору поставщиков и по распределению объемов закупаемых ТМЦ между поставщиками. Также при создании срочной закупки в первую очередь закупщиком удовлетворяется данная потребность тем самым, отодвигает в списке плановые текущие заявки. Вследствие чего заказчику в срок не приходят необходимые материалы/услуги по плановым заявкам. [3].

На ЧАО «ММК ИМ. ИЛЬИЧА» в начале 2016 г. была внедрена платформа SAP, которая стала основной корпоративной информационной системой и обеспечила интеграцию в общую сеть Группы Метинвест. С ее внедрением предприятие получило инструмент для принятия оперативных управленческих решений, оптимизации закупок товаров, повышения качества продукции и организации точного учета. Все операции теперь автоматизированы и прозрачны. Максимально упрощен контроль над бизнес-процессами, т.к. ситуация видна в реальном времени.

Основным принципом закупочной деятельности в Группе Метинвест являются принцип разделения полномочий - все ключевые полномочия бизнес-процесса закупок должны быть распределены между его основными участниками таким образом, чтобы ни один из участников не мог самостоятельно выполнять более одного из следующих этапов бизнес-процесса закупок (рис. 1):

- инициирование, согласование и утверждение потребности;
- предквалификация, выбор и оценка поставщика;
- подготовка и согласование договора на поставку;
- входной контроль материалов/приемка услуг.

Один и тот же участник бизнес-процесса закупок может принимать участие в каждом из перечисленных этапов, но каждый из этапов должен выполняться в порядке взаимодействия с другими участниками.



Рис. 1. Этапы управления процессами закупки

Кроме того, при выполнении любого из вышеперечисленных этапов, функции исполнения, утверждения и контроля должны быть разделены между разными участниками процесса. При этом функция контроля должна осуществляться на вышестоящем (административном или функциональном) уровне или службой, независимой от исполнителя.

Объективная необходимость образования запасов связана с характером процессов производства и воспроизводства. Основной причиной образования запасов является несовпадение в пространстве и во времени производства и потребления материальных ресурсов.

Образование запасов связано также с необходимостью обеспечения непрерывности процесса производства на всех его стадиях. В процессе выполнения договоров поставки продукции и при ее транспортировке могут происходить отклонения от запланированных сроков и размеров партий поставки. В тоже время питание производства должно осуществляться регулярно. Поэтому от наличия и состояния запасов в первую очередь зависит ритмичная работа предприятия.

Отсутствие на предприятии материалов вследствие исчерпания запасов нарушает ритм работы производственного процесса, приводит к простоям оборудования или даже к необходимости перестройки технологического процесса. Однако наличие на предприятии запасов категории «Длительная оборачиваемость» (Запасы категории ДО / ДО-запасы), также пагубно сказывается на финансовом состоянии предприятия, т.к. оборотный капитал заморожен на длительное время в производственных запасах, в результате чего замедляется его оборачиваемость [4].

ДО-запасы - условная категория запасов, в которую входят материальные ценности (за исключением готовой продукции), не являющиеся страховым запасом и находятся в собственности предприятия более 3 месяцев от даты их приобретения в собственность предприятия.

Причины возникновения ДО-запасов могут проявиться в каждом из этапов процесса закупок.

Таблица 1

Причины возникновения ДО-запасов. Модель организации процесса управления запасами категории ДО

Этапы управления процессами закупки	Основные проблемы
Планирование потребности	Низкое качество планирования потребности
	Низкое качество заполнения заявок в SAP
	Неоптимальное окно планирования для позиций с длительным сроком изготовления
Проведение тендера/ выбор поставщика	Длительное время проведения тендерных процедур
	Неоптимальный формат проведения ценовых переговоров для части категорий/групп материалов
	Отсутствие четких правил закупки у внутренних поставщиков ТМЦ и ремонтных услуг
Поставка	Задержки в логистике, срывы сроков производства и / или поставки

Процесс выявления ДО-запасов состоит из цикла трех последовательных этапов и постоянного мониторинга:

1. Этап выявления включает в себя выделение из общей массы запасов тех, которые соответствуют категории ДО.
2. Этап идентификации и определения использования подразумевает:
 - уточнение информации, полученной на этапе выявления;
 - определение из выявленных запасов категории ДО тех, которым может быть присвоен статус «Невостребованное имущество» (НВИ). Формирование предложений курирующих подразделений по дальнейшему использованию запасов, которые соответствуют категории ДО.
3. Этап принятия и исполнения решений подразумевает:
 - комиссионное принятие решений по дальнейшему использованию запасов, которые соответствуют категории ДО;
 - определение причин образования ДО-запасов и оснований для привлечения к дисциплинарной ответственности лиц, виновных в образовании ДО-запасов, корректирующих действий по недопущению несанкционированного образования ДО-запасов;
 - исполнение принятых решений в согласованные комиссией сроки.
4. Мониторинг и отчетность подразумевает:
 - анализ движения запасов, которые соответствуют категории ДО;
 - качественный состав запасов, которые соответствуют категории ДО;
 - динамику запасов, которые соответствуют категории ДО по группам закупки, ценам, структурным подразделениям.

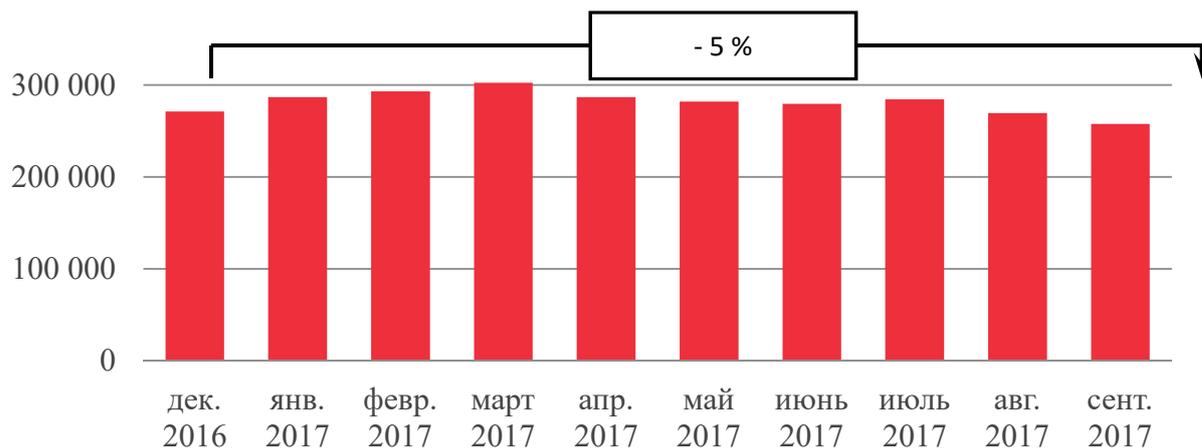


Рис. 2. Анализ запасов длительной оборачиваемости за 2017 г.

На 30.09.2017 г. уровень длительно оборачиваемых операционных запасов на складах предприятий снижен на 5% от уровня запасов на 31.12.2016 (на 13 326,4 тыс. грн.).

Одним из инструментов недопущения образования ДО-запасов стало проведение дополнительного согласования аварийных (срочных) заявок с планировщиком и закупщиком. Планировщик в системе SAP смотрит наличия запрашиваемого материала на центральном и складе структурного подразделения, если запрашиваемого материала нет, то заявки передается закупщику. Закупщик рассматривает возможность проведение процедур выбора поставщика в необходимый срок для заказчика, если данная потребность не может быть удовлетворена, то закупщик не деблокирует заявку, она проходит процедуру в плановом порядке на общих основаниях.

Процессы закупок ТМЦ должен быть организован таким образом, что запасы категории ДО не образуются, при условии исполнения всех регламентированных действий. Если же ДО-запасы находятся на складе предприятия, то одним из вариантов устранения это реализация.

На основании протокола Комиссии по выявлению и управлению запасами ДО, ДО запасы определяют в категорию запасов НВИ и подлежат реализации.

Реализация запасов НВИ на ЧАО «ММК ИМ. ИЛЬИЧА» включает следующие этапы:

1. Блокировка отделом управления запасами (ОУЗ) запасов НВИ. После появления перечня запасов, которые определены протоколом к реализации, ОУЗ блокирует данные позиции в системе предприятия.

2. Получение рыночной стоимости НВИ. Информацию о рыночной стоимости запасов НВИ (рыночный индикатор) как товара, ОУЗ получает от Службы закупок коммерческой дирекции комбината, согласно направленному Реестру на реализацию запасов НВИ.

3. Оценка состояния хранящихся запасов НВИ. Оценка производится согласно результатам оценки ежегодной инвентаризации предприятия или опросников подразделений, в которых запасы ДО определены к реализации как запасы НВИ. После выявления и определения запасов в категорию НВИ, ОУЗ идентифицирует указанные запасы в системе предприятия и инвентаризационных ведомостях.

4. Формирование прайс-листов на металлосодержащие запасы НВИ, а также Реестра не металлосодержащих запасов НВИ. Исходя из полученной рыночной стоимости (рыночного индикатора), объема содержащегося лома (ломов), срока нахождения запасов в категории НВИ на комбинате, на основании шкалы оценок инвентаризационных ведомостей и опросников, ОУЗ формирует прайсы на

металлосодержащие виды запасов НВИ.

5. Размещение утвержденных прайс-листов на реализацию металлопроката, металлосодержащих видов и Реестра запасов НВИ на официальном сайте компании ООО «МЕТИНВЕСТ».

6. Получение коммерческих предложений от Активов группы или сторонних предприятий по позициям запасов НВИ размещенных в прайсах и перечне запасов НВИ.

7. Оформление контрактов и спецификаций с контрагентами на основании коммерческих предложений по размещенным прайсам, а также проведение тендерных процедур по коммерческим предложениям, полученным на позиции запасов НВИ.

8. Оформление отгрузочных документов и отгрузка запасов НВИ согласно условиям контрактов и спецификаций [5].

Выводы. Таким образом, несмотря на различные виды закупок металлургических предприятий одной из основных проблем остается организация и управление запасами долговременной оборачиваемости. Их появление на металлургическом предприятии, связанное с процессом управления трансформируется в систему координации товарно-материальными ценностями с учетом возникающего невостребованного имущества учет и управление которым требует дальнейшего изучения.

Список использованных источников:

1. *Централизованное снабжение в производственных холдингах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/manufact/centr_supply.shtml.*
2. *Метинвест сегодня [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.metinvestholding.com/ru/about/common>.*
3. *Централизованные и децентрализованные закупки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lektcii.org/3-100431.html>.*
4. *Функции запасов. Классификация запасов. Причины возникновения запасов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://works.doklad.ru/view/OvOireaU_o4.html.*
5. *Нормативная документация ММКИ (РГ 227-6.1-00:2015 от 15.07.2015г. «Выявления запасов длительной оборачиваемости в ПАО «ММК ИМ. ИЛЬИЧА» и их дальнейшую реализацию активам ООО «МЕТИНВЕСТ ХОЛДИНГ» и сторонним покупателям»; Регламент управления запасами категории «Длительная оборачиваемость» от 09.10.2015 г.; Политика по закупкам в Группе Метинвест от 22.04.2014 г.)*

References (BSI):

1. *Tsentralizovannoye snabzheniye v proizvodstvennykh kholdingakh [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa : http://www.cfin.ru/management/manufact/centr_supply.shtml.*
2. *Metinvest segodnya [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa : <https://www.metinvestholding.com/ru/about/common>.*
3. *Tsentralizovannyye i detsentralizovannyye zakupki [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa : <https://lektcii.org/3-100431.html>.*
4. *Funktsii zapasov. Klassifikatsiya zapasov. Prichiny vozniknoveniya zapasov. [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa : http://works.doklad.ru/view/OvOireaU_o4.html.*
5. *Normativnaya dokumentatsiya MMKI (RG 227-6.1-00:2015 ot 15.07.2015g. «Vyyavleniya zapasov dlitel'noy oborachivayemosti v PAO «MVK IM. IL'ICHA» i ikh dal'neyshuyu realizatsiyu aktivam OOO «METINVEST K HOLDING» i storonnim pokupatelyam»; Reglament upravleniya zapasami kategorii «Dlitel'naya oborachivayemost'» ot 09.10.2015 g.; Politika po zakupkam v Gruppe Metinvest ot 22.04.2014 g.)*

Keywords: stocks; property; commodity-material values; accounting; management; planning.

Ключові слова: запаси; майно; товарно-матеріальні цінності; облік; управління; планування.

Ключевые слова: запасы; имущество; товарно-материальные ценности; учет; управление; планирование.

Перевірено на плагіат системою: <https://corp.unicheck.com/library/viewer/report/2536304>