

УДК 338.47 :656.07

ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ПОСТАЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МІЖНАРОДНИХ ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНИХ ХОЛДИНГІВ

Капранова Л.Г., завідувач кафедри економічної теорії та інтелектуальної власності, к.е.н., доцент, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

Мордвичька Ю.С., аспірант, асистент кафедри транспортного менеджменту та логістики ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

Kapranova L., PhD in Economics, Head of Economic Theory Department and Intellectual Property, docent, State Higher Educational Institution «Priazovskyi State TechnicalUniversity», Mariupol, Ukraine

Mordvytska Yu., PhD student, Transport management and logistic department, State Higher Educational Institution «Priazovskyi State TechnicalUniversity», Mariupol, Ukraine

Kapranova L., Mordvytska Yu. Basics of organization of material and technical supply at enterprises within international vertically integrated holdings

The article describes the scientific and theoretical basis for the organization of management of material and technical supply at industrial enterprises within the international corporations that own assets in the field of mining and smelting business in Ukraine; the actual problems of system management of logistics at the national and international enterprises in modern conditions were singled and the methods for their solution were outlined (for example of international holding "Metinvest"), it had been analyzed the main methods - factors of supply chain cost management in an international corporation listed international company «PwC "Audit and Consulting under the relevant research in the field of corporate logistics ; provided their recommendations for improving logistics management in enterprise resource support consisting of corporations and holding companies.

Капранова Л.Г., Мордвичька Ю. Основи організації матеріально-технічного постачання на підприємствах міжнародних вертикально-інтегрованих холдингів

У статті розглянуто науково-теоретичні основи організації управління системою матеріально-технічного постачання на промислових підприємствах у складі міжнародних корпорацій, які володіють активами в сфері гірничо-металургійного бізнесу в Україні; виокремлено актуальні проблеми з управління системою матеріально-технічного постачання на національному та міжнародному рівні підприємств у сучасних умовах та окреслено методи їх вирішення на прикладі міжнародного холдингу «Метінвест»: проаналізовано основні методи - фактори управління вартістю ланцюгу постачання у міжнародній корпорації, наведених міжнародною компанією «PwC» з аудиту та консалтингу згідно відповідних досліджень у галузі корпоративної логістики; надано власні рекомендації за для покращення рівня логістичного менеджменту в галузі ресурсного забезпечення підприємств у складі корпорацій та холдингів.

Капранова Л.Г., Мордвичья Ю. Основы организации материально-технического снабжения на предприятиях международных вертикально интегрированных холдингов.

В статье рассмотрены научно-теоретические основы организации управления системой материально-технического снабжения на промышленных предприятиях в составе международных корпораций, которые владеют активами в сфере горно-металлургического бизнеса в Украине; выделены актуальные проблемы по управлению системой материально-

технічного снабження на національному і міжнародному рівні для підприємств в сучасних умовах і наведені методи їх рішення на прикладі міжнародного холдингу «Метінвест»; проаналізовані основні методи - фактори управління ціною ланки поставок в міжнародній корпорації, наведені міжнародною компанією «PwC», надаючої послуги по аудиту і консалтингу відповідно відповідних досліджень в області корпоративної логістики ;. надані рекомендації по покращенню рівня логістичного менеджменту в області ресурсного забезпечення підприємств в складі корпорацій і холдингов.

Постановка проблеми. В умовах домінуючої приватної корпоративної форми власності національних промислових підприємств на етапі початку процесу інтеграції з ЄС, виникають нові вимоги до удосконалення методів управління логістичними процесами, яке повинно мати у своєму розпорядженні науково обґрунтований економічний інструментарій за для забезпечення зростання прибутковості підприємств міжнародних холдингов та корпорацій та підвищення їх конкурентоспроможності на національному та світовому ринках.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам вдосконалення процесів управління промисловими підприємствами шляхом розробки та впровадження ефективних стратегій управління логістикою присвячено багато робіт вітчизняних і зарубіжних вчених. Серед них можна виділити, зокрема, роботи В.І. Степанова, Г.Д. Антонова, Г.П. Іванової, дослідження міжнародних компаній Великої четвірки з аудиту та консалтингу «PwC», «E&Y», «Deloitte», «KPMG» та інформаційно-аналітичні звіти холдингу «Метінвест», наявні у відкритому доступі.

Мета дослідження – систематизувати сучасні науково-теоретичні основи організації матеріально-технічного постачання на підприємствах міжнародних вертикально-інтегрованих холдингов та надати власні рекомендації за для покращення рівня логістичного менеджменту в галузі ресурсного забезпечення підприємств єдиної корпорації.

Результати дослідження. За умов активної фази протікання інтеграційних процесів в національній економіці на даний час найпоширеніше та найвпливовіше місце у промисловому секторі української економіки займають вертикально-інтегровані холдинги, які входять до складу міжнародних транснаціональних корпоративних груп. Фокусування на стратегічному корпоративному управлінні у галузі логістики набуває дедалі значимої пріоритетності. У найзагальнішому вигляді у даному контексті маємо розуміти виокремлення базових цілей та завдань, пов'язаних із побудовою досить гнучкої системи взаємовідносин як між всіма виробничими підприємствами, логістичними та збутовими компаніями, що входять до єдиної організаційної структури корпорації та задіяні у організації всіх форм логістичної діяльності (зокрема, процесу матеріально-технічного постачання) ; так і між ними, корпорацією та зовнішнім середовищем.

З достатньо великого обсягу визначень терміну «матеріально-технічне постачання» у українських та зарубіжних джерелах інформації, на наш погляд, з корпоративної точки зору найбільш доречним слід визнати наступне.

Матеріально-технічне постачання – це форма товарного обігу у сфері матеріального виробництва, процес забезпечення підприємств сировиною, матеріалами, комплектуючими, напівфабрикатами, готовими виробами тощо, необхідними для виробничого і невиробничого споживання. Правильно налагоджена система матеріально-технічного забезпечення є запорукою безперебійного забезпечення підприємства всіма видами матеріальних ресурсів, що є важливим елементом наукової організації виробництва.[5]

Система матеріально-технічного забезпечення міжнародного вертикально-інтегрованого холдингу зазвичай являє собою розвинену збутову мережу (з головними офісами в Україні, країнах СНД та країнах близького та далекого зарубіжжя); управління з логістики та закупівель, що координує роботу власних та інших логістичних операторів, за

можливості власних або споріднених підрозділів корпоративного транспортного комплексу та головного центру з управління – керуючої (головної) компанії холдингу.

Споріднені підприємства промислового сектору виробництва у галузі корпоративного логістичного менеджменту на даний час мають першочергове завдання - перетворення ланцюжків постачання в потужну конкурентну перевагу. За рахунок цього створюються передумови за для зростання прибутковості корпорації на рівнях: центри витрат (виробничі підприємства)- центри доходів (збутові та логістичні компанії)- центри прибутку (материнська та управляючі компанії холдингу); зростання обсягів продажу на традиційних ринках, розширення географії власного бізнесу, відбудова застарілих схем ланцюжків постачань, що сприяють реалізації таких бізнес-стратегій, як розробка мережевої стратегії, планування ланцюгів постачань, (на тактичному та оперативному рівні - організація закупівель та підрядних робіт, виробництва, транспортування і збуту, управління запасами і складами, тощо)

За інформаційно-аналітичними звітами міжнародних компаній з консалтингу та аудиту Великої четвірки[3;6], спеціалісти з корпоративної логістики виділяють наступні актуальні питання для підприємств у галузі управління системою матеріально-технічного постачання на національному та міжнародному рівні:

1. Оптимізація власної мережі постачання, з тим щоб знизити витрати на матеріально-технічне забезпечення і виробництво і (або) підвищити рівень обслуговування клієнтів.

2. Трансформація власної логістичної операційної моделі: централізувати, консолідувати, залишити всередині компанії або передати зовнішнього постачальника послуг функції транспортування, управління складськими операціями або організації матеріально-технічного забезпечення.

3. Зростання прибутковості й оптимізація оборотного капіталу за рахунок підвищення ефективності планування.

4. Зниження сукупної вартості володіння матеріалами і послугами.

5. Забезпечення оптимальної кількості товару в магазинах і на складах.

6. Синхронізація виробничих циклів в рамках власного ланцюжка постачання.

7. Моніторинг потреб клієнтів в довгостроковій і короткостроковій перспективі.

8. Поліпшення циклу виконання замовлень.

9. Скорочення товарних надлишків. [3;6]

Аналітики компанії PwC виділяють наступні методи - фактори управління вартістю ланцюгу постачання у міжнародній корпорації (рис. 1):

Методи вирішення більшості з цих питань розглянемо на прикладі міжнародного вертикально-інтегрованого гірничо-металургійного холдингу «Метінвест», що входить до складу відомої багато диверсифікованої Групи «System Capital Management». До організаційної структури холдингу належать підприємства з повним циклом металургійного виробництва, прокатні заводи, гірничо-заготівельні комбінати та вугільні шахти, що здобувають та виробляють сировину для споріднених металургійних підприємств. Така структура холдингу вимагає високорозвиненої та гнучкої системи управління логістикою, зокрема у галузі матеріально-технічного постачання ресурсів та сировини для металургійних підприємств зі споріднених та інших підприємств.

Згідно даних, розміщених на офіційному порталі холдингу «Метінвест», управління з закупівель та логістики створює та впроваджує на підприємствах новітні бізнес стратегії з розвитку наявних та впровадження нових моделей дистрибуції за для наближення з потребами споживача. За 2013-2014 роки кількість корпоративних сервісних метало центрів збільшилася з 12 до 17, а кількість складів - до 30.

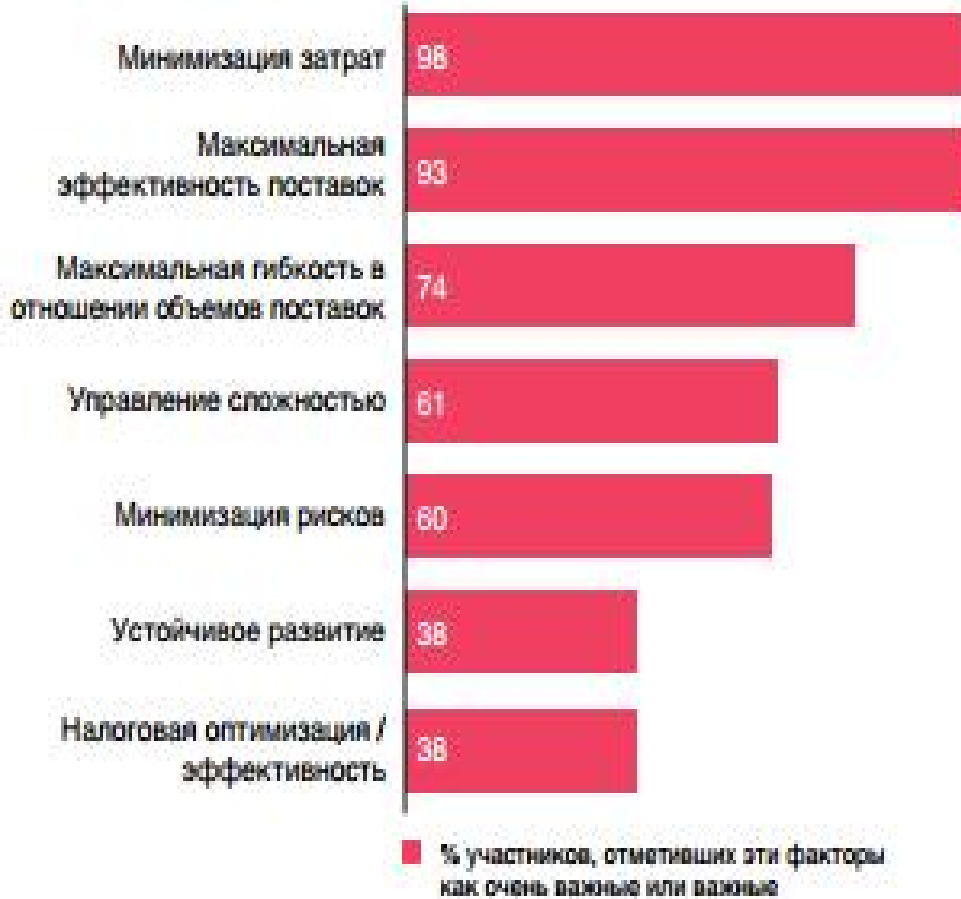


Рис.1 Пріоритетні методи - фактори управління вартістю ланцюгу постачання,% [Джерело: PwC: Глобальний огляд діяльності у сфері управління ланцюгами постачань за 2013 р.], [6].

Клієнтам пропонується більш високий рівень обслуговування, що включає:

- скорочення термінів доставки продукції;
- гнучкість поставок - можливість отримати дрібні партії продуктів;
- різноманітність вибору: доступний повний асортимент випущених продуктів;
- додаткові сервіси: послуги з порізки металу, розкатки катанки, поздовжньо-поперечного різання рулону, виробництву профнастилу.

Ці заходи створюють передумови за для можливості скорочення клієнтських запасів, оптимізуючи оборотний капітал. Це позитивно позначається на їх фінансовому стані, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації. Логістика традиційно складає значну частину в собівартості продукції металургійних підприємств. Зокрема, за даними експертів, третя частина всіх транспортних перевезень у світі здійснюється для обслуговування потреб металургії. Оптимізація логістичних схем має багатосторонній позитивний ефект як для компаній-виробників (зниження витрат), так і для партнерів і місцевих спільнот. Чим менше витрат, пов'язаних з логістикою, тим по більш привабливою ціною продукт може бути поставлений споживачеві. Для місцевих громад ефективна система логістики означає, наприклад, зниження навантаження на автомобільні траси, що дозволяє зберегти якість дорожнього полотна в містах і зробити повітря чистіше. У 2013-2014 р. якісно змінилася робота всій логістичної функції корпорації: централізовані функції логістики та закупівлі

основних енергоносіїв, впроваджено процес централізованого планування логістичних потоків та звітності, проведені заходи щодо зниження логістичних витрат. Аналізуючи систему логістичних зв'язків, необхідно знайти причини неефективної роботи і прагнути усувати їх, створюючи умови для оптимізації цінової політики на продукцію без переплати за необов'язкові проміжні ланки в ланцюжку поставань. [1;4]

Взаємодія з постачальниками «Метінвест» формує ринки збуту для великої кількості українських та зарубіжних компаній. Враховуючи масштаби бізнесу, корпорація проводить велику роботу із забезпечення надійності поставань закуповуваних матеріалів, товарів і послуг за оптимальними ціною, якістю та термінами. Це сприяє підвищенню ефективності роботи партнерів за для розвитку виробництва і можливості пропонувати товари та послуги хорошої якості за доступною ціною. В корпорації діє політика із закупівель, в якій зафіксовані єдині правила для всіх підприємств Групи. Встановлено Єдиний календар закупівель 1 і Єдині процедурні правила участі в тендерах. Рівні права для всіх потенційних учасників забезпечуються. За допомогою роботи колегіального органу - Апеляційної комісії, до якої можуть звертатися постачальники, якщо у них виникають сумніви в справедливості прийнятих тендерними комітетами рішень. Встановлюючи єдині прозорі правила співпраці сприяє розвитку розумної конкуренції між вітчизняними та зарубіжними виробниками, створенню умов для появи в Україні кращих практик і технологій, залучення в країну іноземних інвестицій. [4]

Висновки. Проведене дослідження дало змогу виявити вагомий вплив ефективного управління логістикою, зокрема системою матеріально-технічного поставання, на підприємствах, що входять до складу вертикально-інтегрованих холдингів, на ефективність діяльності підрозділів міжнародних корпорацій на всіх рівнях: центри витрат (виробничі підприємства)- центри доходів (збутові та логістичні компанії)- центри прибутку (материнська та управляючі компанії холдингу). За умови функціонування розумної та гнучкої системи управління матеріально-технічним на сучасних підприємствах зменшується ризик появи виробничих витрат та збитків, зумовлених перебоями у поставанні, підвищується конкурентоспроможність корпорацій внаслідок можливості скорочення вартості логістики поставання за умови злагодженої роботи споріднених виробничих підприємств, збутових та логістичних компаній та оптимального перерозподілу матеріальних, фінансових та інформаційних потоків всередині корпорації.

Список використаних джерел

12. Kolosok V., Ugrovata Yu. The economic growth of enterprises in international holdings: application of transfer pricing in Ukrainian companies// Contemporary Research on Organization Management and Administration.- 2014, No. 2(1).- p. 74-99
13. Колосок В.М. Вплив трансфертного ціноутворення на ефективність управління логістикою в міжнародних холдингах / Колосок В.М., Мордвицька Ю.С. // Вісник економіки транспорту і промисловості. Зб. наук.пр. УкрДАЗТу, м. Харків. – 2015. - № 49. – с. 114 – 121.
14. Офіційний сайт компанії «PwC» [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://www.pwc.com/ua>
15. Офіційний сайт холдингу МЕТІНВЕСТ. [Електронний ресурс].- Режим доступу: www.metinvestholding.com.ua
16. Степанов В.И. Материально-техническое снабжение. - Москва: Издательский центр "Академия", 2009. - 192 с.
17. Управління ланцюгами поставань. [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://www.pwc.ru/ru/strategy-restructuring-operations/supply-chain-management.jhtml>

REFERENCES:

12. Kolosok, V. and Ugrovata, Yu. (2014), "The economic growth of enterprises in international holdings: application of transfer pricing in Ukrainian companies", *Contemporary Research on Organization Management and Administration*, No. 2(1), pp. 74-99
13. Stepanov, V. (2009), Material and technical supply [Materialno-tehnicheskoe snabzhenye], Publishing Center "Academy", 192 p.
14. Supply chain management [Upravlinnya lantsyugami postachan], last modified May 19, 2015, available at: <http://www.pwc.ru/ru/strategy-restructuring-operations/supply-chain-management.jhtml>
15. The Official Website of System Capital Management, last modified May 19, 2015, available at: <http://www.scm.com.ua>
16. The Official Website of the Company «PwC», last modified May 19, 2015, available at: <http://www.pwc.com/ua>
17. Kolosok, V. and Mordvytska, Y. (2015), The influence of a transfer pricing on the efficiency of logistics management at international holding [Vplyv transfertnogo cinoutvorennya na efektyvnist` upravlinnya logistykoju v mizhnarodnyh holdyngah], *Journal of economy and transport industry*, Kharkiv, Ukraine. [online] [last modified May 19, 2015] , available at: <http://kart.edu.ua>

Keywords: material and technical supply, logistics, international corporation, supply chain.

Ключові слова: матеріально-технічне постачання, логістика, міжнародна корпорація, ланцюжок постачання

Ключевые слова: материально-техническое снабжение, логистика, международная корпорация, цепь поставки.

Рецензент: Колосок В.М., д.е.н., професор, ДВНЗ «ПДТУ»