МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)

Факультет «Экономика и управление»

Кафедра «Экономика и финансы»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент, начальник УЗОУ ОАО «ММК»
_____/П.А. Васев/
«18» января 2016 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, проф., д.э.н.
_____/И.А.Баев/
«20» января 2016 г.

Управление закупочной деятельностью в логистической цепи ОАО «ММК»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(магистерская диссертация)

ЮУрГУ – 080100.68. 2016. 303 ВКР

Консультант, _____
_____/ /
«____» _____2016 г.

Руководитель, профессор, д.э.н.
_____/Е.Д. Вайсман/
«18» января 2016г.

Консультант, _____
_____/ /
«____» _____2016 г.

Автор
студент группы ЗЭиУ-332
_____/И.А. Старикова/
«18» января 2016г.

Консультант, _____
_____/ /
«____» _____2016 г.

Нормоконтролер, ст.преподаватель
_____/И.Е. Комиссарова/
«19» января 2016 г.

Челябинск 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)

Факультет «Экономика и управление»
Кафедра «Экономика и финансы»
Направление: «Экономика»
Магистерская программа: «Корпоративные финансы»

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой, д.э.н., профессор
_____ И.А.Баев
«19» января 2015 г.

З А Д А Н И Е

на магистерскую диссертацию студента
Стариковой Ирины Александровны

1. Тема магистерской диссертации «Управление закупочной деятельностью в логистической цепи ОАО «ММК»

Утверждена приказом по университету от "25" 12 2015 г. № 2577

2. Срок сдачи студентом законченной работы 15. 01. 2016 года

3. Исходные данные к работе

1) Учебно-методическая литература по исследуемой проблеме;
2) Финансовая отчетность объекта исследования;
3) Управленческая отчетность объекта исследования;
4) Внутрикорпоративные нормативные и распределительные акты.

4. Перечень вопросов, подлежащих разработке
1) Понятие, содержание и роль закупочной логистики в деятельности промышленного предприятия
2) Обзор зарубежных и отечественных методов расчета поставок
3) Использование аутсорсинга в закупочной логистике как метод минимизации затрат

Краткая характеристика предприятия
Анализ финансового состояния ОАО «ММК»
Анализ организации закупочной деятельности ОАО «ММК»
Разработка мероприятий по совершенствованию закупочной деятельности
Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, ектронные носители и др.)

Логистическая цепь. Аутсорсинг в логистике
Объект исследования: ОАО «ММК»
Цели и задачи исследования
Финансовый анализ: структура и динамика
Финансовый анализ: устойчивость и рентабельность
Финансовый анализ: оборачиваемость и ликвидность
Технологические потоки ОАО «ММК»
Организация закупочной деятельности ОАО «ММК»
Анализ эффективности закупочной деятельности
0) Рекомендуемая схема организации закупочной деятельности
1) Экономический эффект от изменения схемы организации закупочной еятельности
2) Предпосылки аутсорсинговой системы снабжения инструментом
3) Аутсорсинговая система снабжения инструментом
4) Экономический эффект аутсорсинговой системы снабжения инструментом
5) АВС-анализ и модель Уилсона
6) Системы управления запасами в условия ОАО «ММК»
7) Экономический эффект внедрения системы управления запасами
8) Оценка целесообразности внедрения системы управления закупочной деятельностью

5. Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.)

Общее количество иллюстраций: 20

6. Дата выдачи задания 01.10.2015

Руководитель _____/Е.Д. Вайсман/

Задание принял к исполнению _____/И.А. Старикова/

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование этапов магистерской диссертации	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении руководителя
1	Получение задания	01.10.2015	выполнено
2	Подбор и анализ литературы по исследуемой проблеме	02.10-16.10.2015	выполнено
3	Обзор отечественного и зарубежного опыта решения исследуемой проблемы	16.10-20.10.2015	выполнено
4	Написание 1-й главы	20.10-15.11.2015	выполнено
5	Сбор и анализ исходной информации для оценки текущей ситуации объекта исследования	15.11-20.11.2015	выполнено
6	Написание 2-й главы	20.11-05.12.2015	выполнено
7	Разработка проектных рекомендаций, методик и моделей	05.12-08.12.2015	выполнено
8	Написание 3-й главы	08.12-15.01.2015	выполнено
9	Сдача готовой работы руководителю	15.01.2016	выполнено
10	Подготовка к защите: доклад и презентация	16.01.2016	выполнено
11	Нормоконтроль	19.01.2015	выполнено
12	Получение рецензии и допуска заведующего кафедрой к защите	19.01.2016	выполнено

ав.кафедрой _____ /И.А.Баев /

уководитель магистерской диссертации _____ /Е.Д. Вайсман /

тудент _____ /И.А. Старикова /

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Факультет «Экономика и управление»
Кафедра «Экономика и финансы»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент, начальник управления
обеспечения закупок ОАО «ММК»
_____ П.А. Васев
_____ 2016 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
профессор
_____А.Г. Бутрин
_____ 2016 г.

Управление закупочной деятельностью в логистической цепи ОАО «ММК»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА К МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ
ЮУрГУ-080100.2016.303.ПЗ МД

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент,
_____И.О.Ф
2016 г.

Консультант,
_____И.О.Ф
2016 г.

Консультант,
_____И.О.Ф
2016 г.

Руководитель проекта
профессор
_____Е.Д. Вайсман
_____ 2016 г.

Автор проекта
студент группы ЗЭиУ-323
_____И.А. Старикова
_____ 2016 г.

Нормоконтролер
преподаватель
_____И.О.Ф
_____ 2016 г.

Челябинск 2016

Реферат

Тема магистерской диссертации: «Управление закупочной деятельностью в логистической цепи ОАО «ММК».

Структура магистерской диссертации: выполнен на листах машинописного текста, содержит рисунка, таблиц, формул, список используемой литературы из источников.

Ключевые слова: закупочная деятельность, запасы, аутсорсинг.

Объект магистерской диссертации: закупочная деятельность ОАО «ММК»

Цель магистерской диссертации: разработка проекта аутсорсинга закупочной деятельности ОАО «ММК»

Методы: метод расчета оптимального размера заказа; АВС-анализ

Результаты работы:

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплутационные характеристики:

Экономическая эффективность:

СОДЕРЖАНИЕ

Реферат 2
СОДЕРЖАНИЕ 3
ВВЕДЕНИЕ 4
1 Теоретико-методические аспекты исследуемой проблемы 5
1.1 Понятие, содержание и роль закупочной логистики в деятельности промышленного предприятия 5
1.2 Обзор зарубежных и отечественных методов расчета поставок 12
1.3 Использование аутсорсинга в закупочной логистике как метод минимизации затрат 18
2 Анализ закупочной деятельности ОАО ММК 26
2.1 Краткая характеристика предприятия 26
2.2 Анализ финансового состояния ОАО ММК 37
2.2 Анализ организации и оценка экономической эффективности закупочной деятельности ОАО ММК 41
3 Разработка проекта аутсорсинга закупочной деятельности ОАО ММК 50
3.1 Постановка задачи – описание вашей идеи 50
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 51

ВВЕДЕНИЕ

Переход к рыночной экономике определяет роль и возрастающее значение закупочной логистики в общественном производстве. Рыночные условия вызвали к жизни ряд существенных изменений в сфере материально-технического обеспечения производства. Среди них особенно важными оказались:

- давление быстро растущего ассортимента продукции, запрашиваемой рынком;
- сокращение времени внедрения в производство новой продукции, ускоряющей расширение ассортимента;
- сокращение длительности производственного цикла;
- обострение конкуренции между производителями на фоне насыщения рынка нужными товарами.

Все эти изменения привели к тому, что различные виды деятельности предприятия – производство, экономика, финансовая деятельность стали все больше зависеть от состояния материально-технического снабжения. Выяснилось, что в системе снабжения есть обширные зоны неэффективности, рационализация которых может дать большую экономию. Возникла необходимость реализации новых подходов к организации процессов материального обеспечения производства и управления им.

В современных условиях, когда Россия все больше интегрируется в мировую экономику, для успешного развития компании ОАО «ММК», роста ее конкурентоспособности и привлекательности для инвесторов все острее стоят задачи повышения эффективности и прозрачности работы корпорации, снижения издержек, в том числе благодаря выводу непрофильных функций и процессов. Одним из способов решения этих задач является аутсорсинг, т. е. передача отдельных функций, технологических операций или бизнес-процессов внешним исполнителям.

Объектом дипломной работы является закупочная деятельность ОАО «ММК».

Предметом дипломной работы являются организационно-экономические и методические подходы к эффективной организации управления снабжением на предприятии ОАО «ММК».

В качестве источников информации при анализе производственно-хозяйственной деятельности предприятия использованы данные бухгалтерского учета за 2012, 2013, 2014 годы, форма №2 финансовой отчетности «Отчет о прибылях и убытках», а также внутренней нормативной документацией ОАО «ММК».

Введение не годится, его напишите тогда, когда работа будет готова

1 Теоретико-методические аспекты исследуемой проблемы

1.1 Понятие, содержание и роль закупочной логистики в деятельности промышленного предприятия

Работа любого предприятия зависит от наличия сырья, материалов товаров и услуг, которые поставляют ему другие организации. Ни одна организация, предприятие, учреждение не являются самодостаточными. Деятельность по организации и управлению закупками направлена на то, чтобы предприятие получило необходимые по качеству и количеству сырье, материалы, товары и услуги в нужное время, в нужном месте, от надежного поставщика, своевременно выполняющего свои обязательства, с хорошим сервисом (как до осуществления продажи, так и после нее) и по выгодной цене. Осуществление закупок (снабжения) – одна из важнейших функций на каждом предприятие.

Знакомясь с терминологией в этой области, необходимо учитывать особенности и традиции, сложившиеся в разных отраслях экономики, а также национальные особенности ведения хозяйства. За рубежом сфера деятельности по обеспечению фирмы – производителя или торговой компании необходимыми видами материальных ресурсов или готовой продукции традиционно называется Purchasing/Procurement – закупки/управление закупками (снабжением). Эта же область производственной деятельности в отечественной практике до сих пор называется «материально–техническим снабжением». На предприятиях оптовой торговли в отечественной плановой экономике долго применялся термин «товароснабжение». Однако в последние годы растущее число российских ученых и специалистов по логистике (вышедших в основном из сферы «снабжения») стали определять эту область как «закупочную логистику». Такие термины, как «закупка», «поставка», «снабжение», «обеспечение сырьем и материалами» и т.д. являются практически взаимозаменяемыми. Единого определения каждого термина не существует.

До появления термина «закупочная логистика» по утверждению А.Н. Родникова, существовало понятие «материально-техническое обеспечение» - как звено в производственно-коммерческой, потоково-процессной деятельности в промышленном производстве и в эксплуатации производственных или непроизводственных объектов, содержание которых направлено на снабжение соответствующих объектов необходимыми средствами - материалами, энергией, комплектующими, запасными частями.

По мнению известного отечественного ученого Б.А. Аникина, «закупочная логистика» - это раздел логистики, занимающийся удовлетворением потребностей производства в материалах с максимальной экономической эффективностью при соблюдении установленных сроков закупки, количества и качества поставляемых материалов.

Не менее известный ученый А.М. Гаджинский так трактует понятие закупочной логистики: «Это управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами».

Е.Е. Канке, И.П. Кошевая считают, что «закупочная логистика является одной из основных логистических подсистем и изучает процесс движения сырья,

материалов, комплектующих и запасных частей с рынка закупок до складов предприятия».

За рубежом также нет единого подхода в терминологии «закупочная логистика». Известные авторы К. Лайсонс и М. Джиллингем в своих трудах определяют закупочную деятельность как «процесс, выполняемый организационной единицей, которая в качестве функции или части интегрированной цепи поставок отвечает за получение материалов требуемого качества в требуемом количестве в требуемое время и по требуемой цене».

Таким образом, закупочная логистика есть процесс обеспечения предприятий материальными ресурсами, размещения ресурсов на складах предприятия, их хранения и выдачи в производство.

Без закупочной логистики невозможна нормальная деятельность предприятия. Она является связующим звеном между разными товаропроизводителями и координаторами их работы.

Стандартное определение общих целей функции закупок таково, что компания должна получать необходимое по качеству и количеству сырье в нужное время, в нужном месте, от надежного поставщика, своевременно отвечающего по свои обязательствам, с хорошим сервисом (как до осуществления продажи, так и после нее) и по выгодной цене.

В соответствии с этим можно выделить:

1. Необходимость обеспечения непрерывного потока сырья, поставок комплектующих и предоставления услуг, необходимых для работы компании. Дефицит сырья и комплектующих может привести к остановке производства и соответственно к большим накладным расходам - росту эксплуатационных затрат в связи с постоянными расходами и неспособностью удовлетворять требования клиентов к срокам доставки продукции.

2. Сведение инвестиций, связанных с запасами, и расходов к минимуму. Одним из путей обеспечения непрерывного потока материальных ресурсов и готовой продукции является создание и хранение крупных запасов этих ресурсов и продукции. Запасы предполагают использование капитала, который нельзя еще куда-либо инвестировать. Ежегодно стоимость текущего запаса может составлять 20-50 % общей стоимости активов.

3. Поддержание и повышение качества. Производство продукции или предоставление услуг должно отвечать принятым требованиям, что ведет к росту производственных расходов до значительного уровня.

4. Поиск компетентных и надежных поставщиков. Успех функции закупок зависит от способности находить поставщиков и развивать отношения с ними, анализировать их возможности, выбирать соответствующего поставщика, а затем работать с ним, постоянно совершенствуя совместную деятельность.

5. Приобретение по возможности многофункциональных товаров. Если в процессе закупки можно приобрести одно изделие, которое выполнит функцию, ранее выполняемую двумя-тремя изделиями, компания получит преимущество за счет: первоначальной низкой стоимости, образующейся из скидки на изделия; более низкой стоимости инвестиций в запас без ухудшения обслуживания; более

низкой стоимости обучения персонала и расходов, связанных с содержанием оборудования в ходе его эксплуатации, а также повышение конкуренции среди поставщиков.

6. Соблюдение принципа «цена-качество» в процессе закупки. Деятельность по закупке предполагает использование большого объема оборотных средств, поэтому необходимы товары и услуги с наименьшей общей стоимостью с сохранением должного уровня качества, количества, условий доставки и сервиса.

7. Повышение конкурентоспособности. Компания будет конкурентоспособной, если сможет контролировать все расходы, связанные с закупками, и временные параметры с тем, чтобы избежать і неприбыльной деятельности, либо деятельности, требующей дополнительного времени, и т. д. Для этого необходима оптимизация размеров затрат, изменения в программе дистрибьюции, внедрение достижений технического прогресса и т. п.

8. Достижение гармоничных отношений, эффективного сотрудничества с другими функциональными подразделениями компании. Закупочная деятельность не может быть эффективной без сотрудничества с другими отделами и сотрудниками компании: отделом технического контроля (ОТК), производственным отделом, бухгалтерией, отделами маркетинга, дизайна, инженерной разработки и т. д.

9. Снижение административных расходов. Если деятельность по закупкам нерациональна, административные расходы отдела закупок будут слишком высокими. Состав целей закупочной логистики зависит от специализации компании (промышленная, торговая, сервисная), степени развития и/или сложности производства, отрасли экономики, в которой функционирует компания, конкурентоспособности.

Достижение этих целей в области управления закупками (закупочной логистики) требует выполнения различных стандартных операций, для чего следует рассмотреть наиболее характерные задачи, способствующие рационализации системы закупок.

Логистика закупок выполняет следующие функции:

1) формирование стратегии приобретения материальных ресурсов и прогнозирование потребности в них;

2) получение и оценка предложений от потенциальных поставщиков;

3) выбор поставщиков;

4) определение потребностей в материальных ресурсах и расчет количества заказываемых материалов и изделий;

5) согласование цены заказываемых ресурсов и заключение договоров на поставку;

6) контроль за сроками поставки материалов;

7) входной контроль качества материальных ресурсов и их размещение на складе;

8) доведение материальных ресурсов до производственных подразделений;

9) поддержание на нормативном уровне запасов материальных ресурсов на складах.

Охарактеризованные функции реализуются службой материально-технического снабжения (отдел закупок) в тесной взаимосвязи с другими подразделениями предприятия: отделом маркетинга, производством, службой подготовки производства, бухгалтерией, финансовым и юридическим отделами.

Службы закупок в компании могут быть построены централизованно и децентрализованно.

В централизованной модели определенное структурное подразделение (отдел, служба, управление или департамент), осуществляет сбор заявок от подразделений-потребителей продукции (заказчиков), на основании которых и осуществляет весь закупочный процесс с момента определения контрагентов и до момента поставки, и контроля за выполнением договорных соглашений.

В децентрализованной модели каждое из профильных подразделений компании (обычно на уровне самостоятельных структурных подразделений) осуществляет закупки только в своей сфере компетенций. Отдел снабжения при этом может регулировать и координировать закупочную деятельность остальных подразделений, а также осуществлять мониторинг рынка

Если компания подходит к процессу с позиции децентрализации, служащие отделов будут самостоятельно осуществлять закупки, каждый для своего отдела. Преимуществом такого подхода является тот факт, что пользователь лучше знает потребности отдела, чем кто-либо другой.

Процесс закупки при этом подходе может осуществляться быстрее. Однако по сравнению с децентрализацией у централизованных закупок гораздо больше преимуществ, поэтому почти все компании, за исключением самых мелких, используют централизованный подход к совершению закупок. При осуществлении закупок централизованным путем назначается конкретное лицо или создается отдел с полномочиями совершать закупки в интересах всех отделов.

Преимущества централизованных закупок:

- простота стандартизации купленных материальных ресурсов или готовой продукции;
- отсутствие административного дублирования;
- возможность совместного (несколькими отделами компании) размещения заказа у поставщика с целью получения скидок за большой объем заказа;
- лучший контроль за выполнением обязательств по закупкам;
- развитие профессиональных навыков специалистов по закупкам за счет специализации, профессионального принятия решений и лучшего использования времени. Вариант структуры службы закупок предприятия, предполагает сосредоточение всех функций закупок предприятия в одних руках, например, в дирекции по материально-техническому снабжению. Такая структура создает широкие возможности логистической оптимизации материального потока на стадии закупок предметов труда.

Бесперебойная работа любого промышленного предприятия связана с регулярными поставками сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих и многих других ресурсов. Поэтому промышленное предприятие постоянно стоит перед выбором источника поставок необходимых материальных ресурсов. От

правильных, скоординированных и своевременных действий участников закупочного процесса зависит не только срок поставки, но также и весь цикл операций по выполнению заказа (функциональный цикл снабжения).

Оперативная деятельность в цепи поставки подразумевает объединение закупочных операций и функций в единый логистический бизнес-процесс.

На рисунке 1.1 представлен пример классической логистической цепи, где изображены экономически обособленные объекты (поставщик, производитель, покупатель), связанные между собой определенными логистическими операциями или функциями.

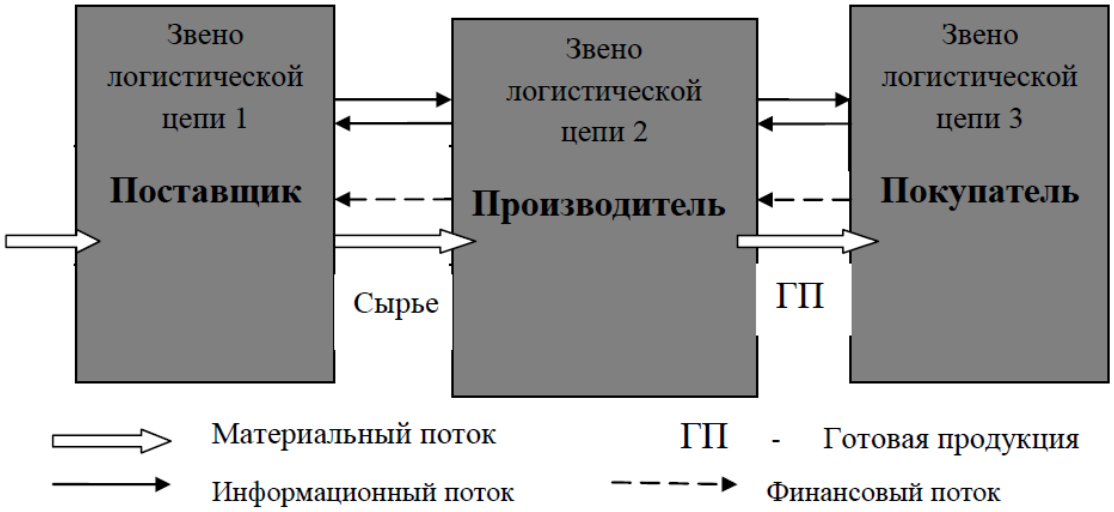


Рисунок 1.1 – Логистическая цепь (цепь поставок)

В логистической цепи, по которой проходят материальный, финансовый и информационный потоки от поставщика к потребителю, выделяются следующие логистические операции: поставка материалов, сырья и полуфабрикатов; хранение продукции и сырья; производство товаров; распределение, включая отправку товаров со склада готовой продукции; потребление готовой продукции.

Закупочный процесс следует рассматривать по следующим стадиям.

Первая стадия закупочного процесса - составление заявок с учетом выявленной потребности. Заявки на приобретение сырья, материалов и комплектующих подготавливаются соответствующими функциональными подразделениями предприятия. Они содержат информацию о том, какие виды и какое количество материалов требуется предприятию, есть ли остаток на складе и в каком количестве, когда они должны быть получены и кто составил заявку. Заявки составляются таким образом, чтобы ожидаемые к поступлению объемы сырья и материалов опережали фактические потребности в них. Время между размещением заявок и фактическим получением материалов называется временем опережения. Работники, ответственные за составление заявок, должны устанавливать сроки поставки с минимальным опережением, учитывая возможности поставщика и потребности предприятия в материалов.

Вторая стадия закупочного процесса - анализ заявок. Заявки на потребление сырья и материалов подвергаются обязательному анализу в службе материально-технического снабжения, а также с участием специалистов из других

подразделений. Цель такого анализа – обеспечение минимальных издержек по каждому виду материалов, конкретные сроки и количество необходимого сырья и материалов которых предполагается использовать в производстве продукции.

В процессе анализа специалисты должны получить ответы на следующие вопросы:

7. Могут ли более дешевые или другие материалы удовлетворить потребности производства в сырье?

8. Оправданы ли эти потребности в удешевлении или смене сырья и не навредит ли это производимому изделию?

9. Можно ли упростить конструкцию производимого изделия?

10. В состоянии ли поставщик снизить цены на материалы за счет закупки большой партии и выгодно ли это предприятию и т.д.?

Служба снабжения предприятия не имеет права заменять материалы, указанные в заявках. Работники отдела снабжения должны анализировать поступающие заявки, искать и предлагать такие варианты приобретения материалов, которые могут привести к снижению стоимости заказов.

Третья стадия закупочного процесса - поиск и выбор поставщиков. Он основывается на нескольких критериях, но на практике учитывается следующее - надежность поставщика, способность поставлять необходимые ресурсы должного качества и в нужные сроки, поставка материальных ресурсов по минимальным ценам, удаленность поставщика от потребителя минимальная, наличие у поставщика свободных и обновленных мощностей и многое другое.

Информацию о поставщиках и наличии материальных ресурсов дают личные контакты с «продавцами», объявления в рекламных специализированных изданиях, описания товаров в каталогах и проспектах, посещение предприятий и изучение практики поставки продукции, информация от банков, торговых ассоциаций, государственных учреждений и т.д. В конечном итоге из перечня поставщиков выбираются те, которые имеют прочную репутацию, кто предлагает наиболее выгодные условия поставки с точки зрения ее цены и сроков. Крупные заказы предприятию целесообразно распределять между двумя и большим количеством поставщиков с тем, чтобы проверить конкурентоспособность основного поставщика и снизить степень риска, возникающего из-за срыва поставок.

Четвертая стадия закупочного процесса – размещение заказов. На этом этапе предусматривается ведение переговоров и заключение сделок. Документально заказ (сделка купли-продажи) оформляется посредством заключения контракта между поставщиком и потребителем материала. Структура контракта предусматривает определение предмета контракта, указание качества и количества товара, сумму контракта, порядка поставки и приемки товара, ответственности сторон порядок разрешения споров. Правильно составленный и заключенный договор как форма правовой организации хозяйственных отношений между потребителем и поставщиком является основным документом, устанавливающим и юридически закрепляющим права, обязанности и условия

взаимодействия сторон этого договора, выделяющим и конкретизирующим существенные

условия и требования к продукции, а также определяющим коммерческие интересы каждой из сторон. Приобретение материалов осуществляется разными методами в зависимости от вида материалов и комплектующих изделий.

Пятая стадия закупочного процесса - контроль за выполнением заказов.

Он осуществляется отделом материально-технического снабжения предприятия. При этом могут корректироваться графики поставки материалов с соответствующим уточнением графиков оплаты и выпуска готовой продукции.

Шестая стадия закупочного процесса – приобретение и приемка продукции.

Получение сырья и материалов в точном соответствии с условиями контракта – признак завершения сделки. На этой стадии весомое значение имеет приемка продукции, в процессе которой необходимо удостовериться, что поставлен материал нужного качества, в нужном количестве, в оговоренное время и за приемлемую цену. Документальное оформление поставок предполагает получение от поставщика уведомления об отгрузке сырья и материалов и сопроводительного письма, в которых указываются количество товаров и время поставки. Поступление материалов на склад предприятия оформляется соответствующими накладными и фиксируется в книге регистрации.

Параграф принят. НО! К предварительной, а тем более окончательной защите вы должны хорошо разбираться в потоках и логистических цепях, в комиссии Бутрин – он в этом специалист

1.2 Обзор зарубежных и отечественных методов расчета поставок

В зарубежных и отечественных источниках описывается достаточно большое количество моделей (методов) управления запасами. Укрупненно можно все модели (методы) объединить в 10 групп, представленные на рисунке 1.2.

Наименование модели, метода	Иностранные источники	Российские источники	
		работы по логистике (общие)	работы по логистике (специальные)
Текущий запас, модель EOQ (формула Харриса–Уилсона)	93	91	100
Страховой запас (формула Феттера)	56	36	40
Корректированные варианты основной модели EOQ	28	36	30
Модификации EOQ (немгновенная разгрузка, учет дефицита)	21	45	70
Учет ограничений и скидок	21	18	80
Многономенклатурные задачи	21	9	30
Многопродуктовые задачи	14	–	10
Статическая задача (одноцикловая поставка)	21	9	30
Модели (стратегии) управления запасами: – точка заказа ROP – с фиксированной периодичностью	 49 56	 81 81	 70 70
Многоуровневые (эшелонированные) системы	28	9	20

Рисунок 1.2 – Частота упоминания различных моделей и методов управления запасами в иностранных и российских источниках, %

Все методы (модели) управления запасами можно классифицировать в виде трех групп, таблица 1.1.

К первой группе следует отнести статистические методы расчета показателей запасов (величины и периодичности поставок, величины страхового запаса и др.), базирующихся на данных складского и бухгалтерского учета или результатах специальных наблюдений о поставках и расходах на складах разных уровней. Согласно различным источникам, статистические методы получили наибольшее распространение в практике работы большинства российских предприятий.

Вторая группа включает аналитические методы, которые можно разделить на статические, экономико-математические и вероятностные.

К статическим (или одноцикловым моделям) относятся достаточно хорошо известные задачи «газетчика», «булочника», а также некоторые специальные задачи поставки запасных частей для сложных технических объектов.

Экономико-математические методы и модели (ЭММ) базируются на самой распространенной в теории логистики модели определения оптимальной (экономичной) партии заказа (EOQ), известной также как формула Харриса–Уилсона [3].

Таблица 1.1 – Классификация методов расчета запасов

Методы, модели, источники информации		Тип решаемых задач
Статистические (данные складского, бухгалтерского за счет специального наблюдения	Определение параметров и законы распределения	Расчет показателей текущего и страхового запасов, оценка дефицита
Аналитические(экономические показатели, экспертные оценки, теоретические предпосылки и др.)	Экономико-вероятностные (статические)	Одноцикловые задачи ("газетчика", "булочника" и т.п.); расчет количества запасных частей с учетом надежности; оценка страхового запаса и дефицита
	Экономико-математические	Расчет текущего запаса — оптимальная партия заказа (ЕО()); расчет страхового запаса
	Вероятностно-статистические	Расчет страхового запаса на основе теорем о числовых характеристиках случайных величин; определение взаимосвязи между текущим и страховым запасами
Исследование операций (все виды информации)	Имитационное моделирование	Оценка и расчет различных видов запасов
	Теория массового обслуживания	Расчет запасных частей (автомобили, спецтехника)
	Прогнозирование	Оценка показателей текущего, страхового и сезонного запасов
	Принятие решений	Комбинированные методы оценки показателей запасов

Как видно из рисунка 1.2, одним из наиболее известных и применяемых методов при управлении поставками является метод расчета оптимального размера партии заказываемого товара EOQ (формула Харриса-Уилсона). Рассмотрим его поподробнее.

Экономичным размером заказа является величина партии материалов, которая позволит сократить до минимума ежегодную общую сумму расходов на выполнение заказа и хранение материалов. Методика определения экономичного размера заказа заключается в сравнении преимуществ и недостатков приобретения материалов большими и малыми партиями и в выборе размера заказа, соответствующего минимальной величине общих расходов на пополнение запасов. Соотношение размера заказа и расходов на поставку (выполнение заказов) и хранение материалов графически изображено на рисунке 1.3.

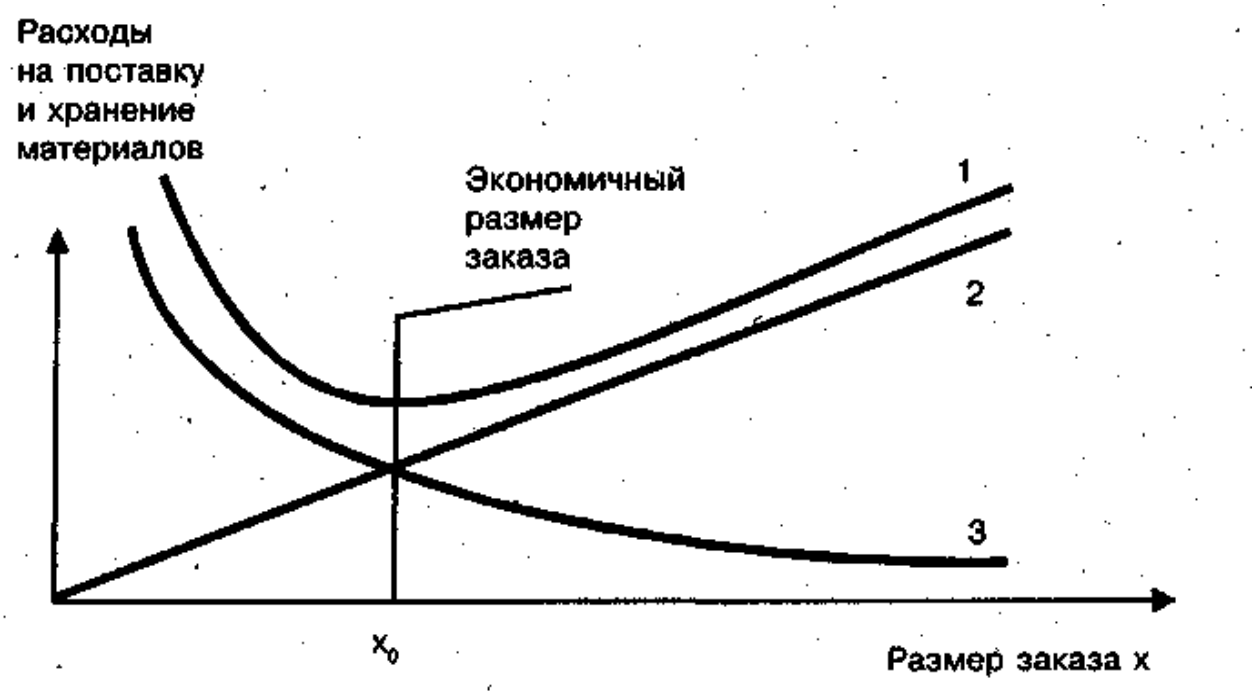


Рисунок 1.3 - Зависимость расходов на выполнение заказа и хранение материалов от размера заказа

Пусть x – число единиц, закупаемых в результате одного заказа. По мере того, как возрастает число закупаемых единиц материала, текущие расходы на хранение материалов (содержание запасов) увеличиваются (кривая 2). Одновременно с этим, при увеличении размера партии, количество заказов в год снижается. Это приводит к уменьшению расходов, связанных с выполнением заказов (кривая 3). Как видно из рисунка 1.3, кривая общих годовых расходов (кривая 1) имеет минимум при $x = x_0$.

Оптимальный размер заказа определяется по формуле:

$$q_{опт} = \sqrt{\frac{2AS}{I}} \qquad (1.1)$$

где S – потребность в заказываемом продукте, ед. изм.,

A – затраты на поставку единицы заказываемого продукта, руб.;

Практикующие в данной области специалисты и авторы книг по логистике предлагают включить в состав данных затрат стоимость транспортировки заказа; страхование; заработную плату закупщика; командировочные, представительские и прочие расходы, связанные с производством заказа , а также затраты на выпуск каталогов и стоимость форм документов.

I – затраты на хранение единицы заказываемого продукта, руб.

В состав этих затрат предлагается включать альтернативную стоимость капитала, замороженного в запасе; стоимость аренды склада; заработную плату кладовщиков; амортизацию складской инфраструктуры; административные расходы и коммунальные услуги; издержки на охрану груза, убытки от потери товара и пр.

Рассчитать предложенные затраты практически очень трудно, так как действительно затруднительно получить для этого исходную информацию. Отдельные специалисты-практики делают попытки упростить перечисленные затраты. В частности, А. Мещанкин полагает, что расходы на транспортировку следует учитывать только в части, относящейся к накладным расходам, то есть таким расходам, которые не зависят от размера заказа. По этой же причине неправильно учитывать расходы на страхование, поскольку страховая премия зависит от размера страховой суммы. Следовательно, весь годовой объем закупок будет застрахован независимо от того, какими порциями мы поставляем товар. Указанную позицию можно признать справедливой.

Определенную проблему представляет также учет зарплаты закупщика. Ее можно учитывать только в том случае, если закупщик получает деньги в соответствии с количеством размещенных заказов. Но на практике такие примеры не встречаются. Расходы на командировку можно учитывать, если размещение каждого заказа сопряжено с поездками и представительскими расходами. Но такое можно представить только для случаев каких-то масштабных комплексных закупок, тендеров и т. п. В таких случаях, однако, говорить об оптимальном размере заказа бессмысленно.

Таким образом, затраты А представляют собой издержки на поставку одной товарной позиции.

Зарубежные авторы утверждают, что существует прямая связь между общей себестоимостью запасов и затратами на их хранение, причем расходы на хранение I выражаются в процентах от средней себестоимости запаса.

Оптимальный размер партии определяется по приведенной формуле:

$$q_{опт} = \sqrt{\frac{2 \cdot C_0 \cdot S}{C_и \cdot i}} \qquad (1.2)$$

где C_0 - затраты на транспортирование одной единицы продукции;

S - потребность в заказываемом продукте;

$C_и$ - стоимость единицы продукции;

i - затраты на хранение, выраженные в долях от стоимости продукции.

В зависимости от вида проверки и правил оформления дополнительных заказов различают три метода материального обеспечения на основе осуществляемого потребления, известные как системы управления запасами:

1) Система управления запасами с фиксированным размером партии

Данная система является наиболее простой. В данной системе размер партии является постоянной величиной, а повторный заказ подается, когда текущие запасы достигают предельного критического уровня - точка заказа.

Точка заказа определяется по формуле:

$$P = B + S_v \cdot L \qquad (1.3)$$

где B - страховой запас;

Страховой запас рассчитывается по формуле:

$$B = (10 - 30\%) q_{опт} \qquad (1.4)$$

S_v - интенсивность потребления груза перерабатывающим элементом

L - время доставки груза.

2) Система управления запасами с фиксированным интервалом между поставками

В данной системе заказы подаются в строго определенные моменты времени, отстающие друг от друга на равные интервалы. Через постоянные промежутки времени в системе осуществляется проверка текущих запасов и рассчитывается размер заказа:

$$q_i = \begin{cases} M - \ell_i, если\ L \le R, \\ M - \ell_i - q_{i-1}, если\ L \succ R. \end{cases}, \quad (1.5)$$

где M - максимальный уровень запасов в системе

$$M = B + S_v \cdot (L + R), \quad (1.6)$$

где R - интервал времени между проверками уровня запаса. Этот интервал определяется исходя из годового объема перевозимого груза и размера партии.

$$N = \frac{S}{q_{опт}} \quad (1.7)$$

Тогда интервал времени между проверками уровня запаса:

$$R = \frac{365}{N} \quad (1.8)$$

3) Система управления запасами с двумя уровнями

Данная система является разновидностью системы управления запасами с фиксированным интервалом времени между проверками уровня запасов, но имеет особенности: если в момент текущей проверки количество груза на складе выполняется условие $\ell_i \le P$, то делается заказ в размере:

$$q_i = \begin{cases} M - \ell_i, если\ L \le R, \\ M - \ell_i - q_{i-1}, если\ L \succ R. \end{cases} \quad (1.9)$$

Уровень точки заказа определяется по формуле

$$P = B + S_v \cdot (L + \frac{R}{2}) \quad (1.10)$$

Сравнение рассмотренных систем управления запасами приводит к выводу о наличии у них взаимных недостатков и преимуществ, приведенных в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Сравнение основных систем управления запасами

Система	Преимущества	Недостатки
С фиксированным объемом заказа	Меньший уровень максимального желаемого заказа. Экономия затрат на содержание запасов на складе за счет сокращения площадей под запасы	Постоянный контроль за наличием запасов на складе
С фиксированным интервалом времени между заказами	Отсутствие постоянного контроля за наличием запасов на складе	Высокий уровень максимального желаемого запаса. Повышение затрат на содержание запасов на складе за счет увеличения площадей под запасы

Выбор системы зависит от следующих обстоятельств:

1) Если издержки управления запасами незначительные, следует применять систему с определенным уровнем запасов.

2) Более предпочтительна система с постоянным уровнем заказа, если издержки управления запасами незначительные.

3) Если поставщик применяет ограничения на наименьший размер партии, желательно применять систему с определенным размером заказа, потому что легче один раз сбалансировать определенный размер партии, чем постоянно отлаживать его переменный заказ.

4) Более предпочтительной является система с постоянным уровнем запасов, если ограничения связаны с грузоподъемностью транспорта.

5) Если поставка товаров происходит в установленные сроки, более предпочтительна система с постоянным уровнем запасов.

6) Если нужно быстро реагировать на изменение сбыта, часто выбирается система с постоянным уровнем и система с двумя уровнями.

Решение обобщённой задачи управления запасами определяется следующим образом.

В случае периодического контроля состояния запаса следует обеспечивать поставку нового количества ресурсов в объеме размера заказа через равные интервалы времени.

В случае непрерывного контроля состояния запаса необходимо размещать новый заказ в размере объема запаса, когда его уровень достигает точки заказа.

1.3 Использование аутсорсинга в закупочной логистике как метод минимизации затрат

Современные условия развития бизнеса требуют от предприятий все больших усилий в направлении сокращения издержек для сохранения и приумножения конкурентных преимуществ. Одним из путей сокращения издержек является вынос на аутсорсинг непрофильных видов деятельности.

Аутсорсинг (от англ. outsourcing (outersource-using), использование внешнего источника/ресурса) – передача организацией на основании договора определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года). Наличие бизнес-процесса является отличительной чертой аутсорсинга от различных других форм оказания услуг и абонентского обслуживания.

Термин «outsourcing» был введен в 1989 г. Однако, если аутсорсингом считать привлечение услуг сторонних компаний для решения отдельных вопросов, то можно сказать, что возникновение этой формы сотрудничества имело место в начале XX в. В то время свои услуги начали предоставлять юридические агентства в США и Великобритании. Суммарный оборот таких специализированных компаний, по оценкам специалистов, составлял около 50 млрд. долл. в год.

Еще за 70 лет до появления термина «outsourcing» Альфред Слоун-младший применил эту форму сотрудничества и доказал, что в условиях конкуренции ни одна компания не может быть самодостаточной и опираться лишь на собственные ресурсы. Альфред Слоун-младший использовал аутсорсинг для организации как систем управления компанией, так и производства, в основу которого был положен метод кооперации узкоспециализированных производств внутри компании и за ее пределами.

Широкое развитие аутсорсинг получил по следующим причинам:

- Рост интенсивности конкурентной борьбы во всех секторах рынка и связанная с ней необходимость достижения наивысшей эффективности всех операций производственно-хозяйственной деятельности. Достичь самостоятельно максимального повышения результативности всех операций практически невозможно, а иногда и нецелесообразно. Можно довести до совершенства выполнение ключевых функций, а остальную работу доверить тем у кого она получается лучше остальных.

- Стремление предприятий быть «глобальными», т.е. представлять свою продукцию и услуги по всему миру. Для этого в первую очередь необходимо отсутствие жесткой «привязки» к определенной территории. Например, собственные производственные мощности, служба доставки или сеть магазинов являются не то чтобы серьезной помехой, а скорее излишней роскошью для

фирмы, переходящей от рынка одной страны к рынку другой, по крайней мере на начальном этапе.

- Увеличение роли малых предприятий в мировом бизнесе. Аутсорсинг дает возможность глобального присутствия какой либо компании на рынках многих стран без необходимости роста персонала. Относительно небольшая компания может, с привлечением малых предприятий, работать по всему миру из центрального офиса, сохраняя контроль над выполнением поставленных задач.

В настоящее время аутсорсинг рассматривают как современный метод создания высоко конкурентных и эффективных компаний в условиях жесткой конкуренции. Применение аутсорсинга в западных странах носит массовый характер, но российские компании не торопятся его использовать. Российский опыт применения такой формы сотрудничества, как аутсорсинг, позволил выявить ряд проблем системного характера, объективно препятствующих ускорению развития рынка этих услуг в России. Их можно свести к следующему:

- опасение и недоверие заказчиков, основанные на наличии негативного опыта применения аутсорсинга в различных организациях;
- отсутствие страхования рисков деятельности в условиях аутсорсинга;
- недостаток объективной информации, а также профессиональных кадров;
- гораздо большие затраты на оплату услуг компаний-аутсорсеров, чем выполнение работ собственными силами.

Главным источником экономии затрат с помощью аутсорсинга является повышение эффективности предприятия в целом и появление возможности освободить соответствующие организационные, финансовые и человеческие ресурсы, чтобы развивать новые направления или сконцентрировать усилия на существующих, требующих повышенного внимания.

В российской предпринимательской практике на аутсорсинг чаще всего передаются такие функции, как ведение бухгалтерского учета, обеспечение функционирования офиса, переводческие услуги, транспортные услуги, поддержка работы компьютерной сети и информационной инфраструктуры, рекламные услуги, обеспечение безопасности.

По мнению специалистов Института аутсорсинга (Outsourcing Institute, США), аутсорсинг бизнес-процессов является динамично развивающимся видом оптимизации деятельности предприятий, причем наибольший рост наблюдается в сфере финансов и бухгалтерского учета. Статистика, собранная в 1997 году Американской ассоциацией менеджмента, показала, что уже тогда 20 % из числа 600 опрошенных фирм передали на аутсорсинг хотя бы некоторую часть финансовых и бухгалтерских операций, а 80 % –часть административных функций.

Основные виды аутсорсинга:

– производственный аутсорсинг. При производственном (или промышленном) аутсорсинге сторонней организации передается, частично или целиком, производство продукции или ее компонентов;

– ИТ-аутсорсинг (ITO). Предполагает делегирование внешней специализированной компании решение вопросов, связанных с разработкой,

внедрением и сопровождением информационных систем как целиком на уровне инфраструктуры предприятия (сопровождение оборудования или ПО), так и объемов работ, связанных с развитием и/или поддержкой функционирования отдельных участков системы (программирование, хостинг, тестирование и т. д.);

– аутсорсинг бизнес-процессов (BPO). Использование внешних ресурсов, знаний и опыта, налаженной инфраструктуры поставщика услуг (аутсорсера) для организации и обеспечения собственных специфических функций и достижения бизнес-задач компании. В большинстве случаев BPO предполагает передачу стандартизированных текущих процессов компании;

– аутсорсинг управления знаниями (KPO). KPO предполагает управление процессами, которые требуют глубокого изучения или серьезной аналитической обработки данных, формирования и управления базами знаний, которые в последующем могут использоваться в том числе и для поддержки принятия решений. Аутсорсинг управления знаниями сейчас только начинает получать распространение на территории США.

Условно можно выделить 5 групп логистических услуг, которые являются востребованными на российском рынке:

• транспортно-экспедиционные услуги. Здесь можно выделить 2 самостоятельные услуги - транспортные и экспедиционные услуги. Как правило, транспортную услугу заказывают те компании, в которых уже существует отдел экспедирования. В этом случае транспортная компания выполняет только перевозку груза, а подготовку документов и т.д. компания осуществляет собственными силами. Чаще более востребованной является транспортно-экспедиционная услуга, поскольку включает в себя полную координацию грузоперевозки в целом.

• услуги по таможенному оформлению. Таможенное оформление - достаточно специфическая сфера логистической деятельности. Она подразумевает работу непосредственно с таможенными органами в регламентированном правовом поле. Это обуславливает наличие в компании аттестованных специалистов по таможенному оформлению, досконально знающих таможенное законодательство, а также обеспечение уплаты таможенных платежей в размере 50 млн. рублей. В большинстве случаев достаточно трудно организовать работу по таможенному оформлению внутри компании, так как это требует больших финансовых и трудовых затрат. Кроме того, при возникновении разногласий с таможенными органами, проблем в части декларирования товаров вся ответственность, как юридическая, так и финансовая в виде штрафов, ложится непосредственно на компанию.

• услуги склада. Организация складского комплекса (либо просто складских помещений) внутри компании достаточно дорогостоящее мероприятие, подразумевающее большие финансовые инвестиции, как в покупку либо аренду помещения, так и в оборудование склада в соответствие с требуемыми нормами.

• координация процесса закупок, упаковка/переупаковка товаров, складирование и т.д. Данный вид услуг востребован чаще всего компаниями, имеющими в своей организационной структуре достаточно разветвленные

филиальные (торговые) сети. В данном случае заказ такого рода логистических услуг будет целесообразен и оправдан.

- комплексные услуги (комплексный аутсорсинг). Здесь в роли компании-подрядчика выступает единый логистический оператор. Как правило, это крупные логистические компании, имеющие в своем распоряжении все ресурсы, необходимые для реализации логистических бизнес-процессов по всей логистической цепочке компании-клиента. Данная комплексная услуга востребована, как уже было отмечено, компаниями, алгоритм поставок которых достаточно сложен и имеет несколько промежуточных этапов. По сути, это услуга по товаропродвижению от производителя к потребителю.

Тенденция рынка сегодня – это увеличение доли аутсорсинга в логистике. Поставщика услуг в логистике называют PL-провайдером (Party Logistic Provider). Принято выделять несколько уровней поставщиков услуг:

1) Поставщик услуг логистики первого уровня – 1PL-провайдер. Эти компании осуществляют свою деятельность в рамках исполнения 1 услуги. Это, например, оператор на телефоне, заказывающий автотранспорт (частный диспетчер); экспедиторская компания по автоперевозкам; железнодорожный экспедитор.

2) Поставщик услуг логистики второго уровня – 2PL-провайдер. Осуществляет мультимодальные перевозки, организацию грузоперевалки из одного вида транспорта в другой. Задачи, решаемые 2PL-поставщиком следующие: взять товар на складе, погрузить в грузовик, подвести к вагону, организовать подход вагона и грузовика (желательно в одно и то же время) к месту погрузки, погрузить товар в вагон, отправить.

3) Поставщик третьего уровня - 3PL-провайдер. Решает задачи дистрибуции, доставки товара по стране любыми видами транспорта с возможностями перевалки через транзитные склады и изменения объемов товарных партий в соответствии с указаниями грузовладельца.

4) Поставщик четвертого уровня - 4PL-провайдер. Это высший пилотаж логистики. Такие провайдеры являются редкостью даже для Европы. Их задачи: оптимизация товарных потоков, выбор и применение соответствующего программного обеспечения, контрактная работа с поставщиками услуг.

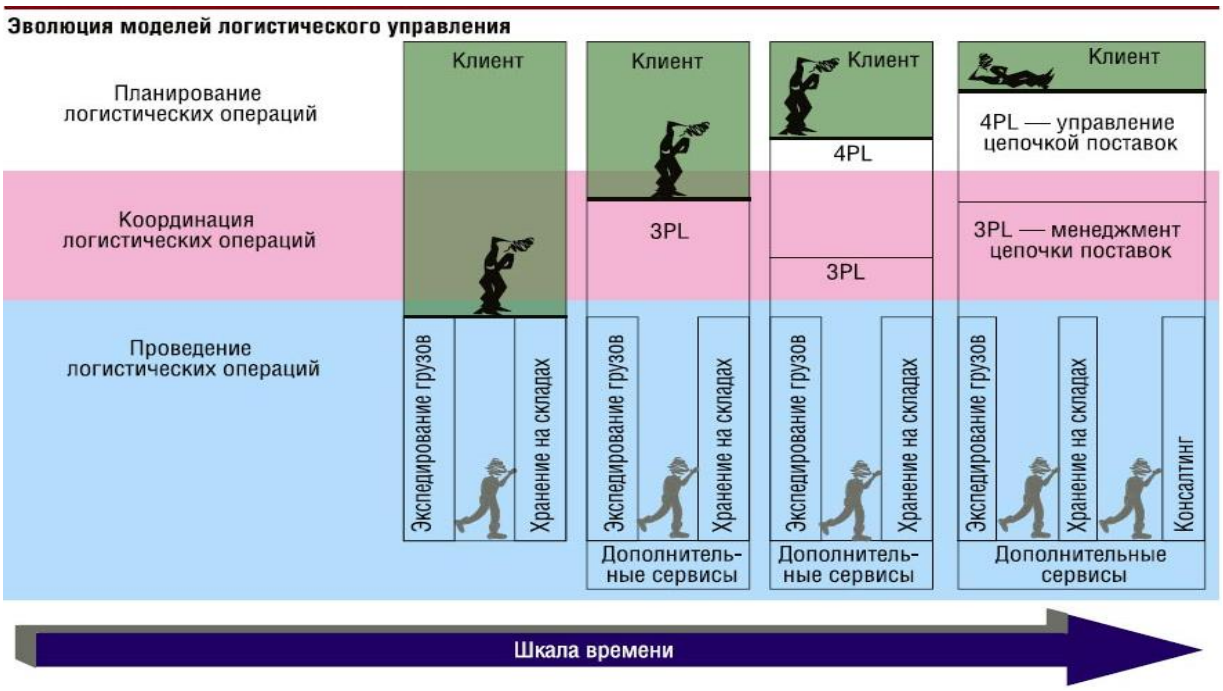


Рисунок 1.4 – Эволюция моделей логистического управления

Привлечение организации-аутсорсера имеет ряд преимуществ:

- поскольку организация-заказчик передает аутсорсеру часть функций, то он имеет возможность сконцентрировать все внимание на основной деятельности организации. Кроме того, ранее задействованные ресурсы организации можно перераспределить и инвестировать в поддержку основного бизнеса;

- нередко услуги организации-аутсорсера обходятся дешевле, чем работы своими силами. В рыночных условиях успех обеспечен тем организациям, которые ведут свой бизнес наиболее эффективным способом, при этом снижая затраты и сохраняя высокое качество товаров и услуг.

- возможность сокращения штата организации;

- более качественное выполнение отдельных функций организации специализированными фирмами;

- надежность предоставляемых услуг аутсорсером за счет сочетания специализации и опыта уменьшает риски организации;

- получение доступа к технологиям более высокого уровня;

- при отсутствии собственных специалистов или ресурсов организация-потребитель аутсорсинга имеет возможность воспользоваться ресурсами специализированных фирм;

- возможность передачи ответственности за выполнение конкретных функций.

Можно выделить следующие общие недостатки использования аутсорсинга:

- передача некоторых функций в аутсорсинг нецелесообразна для крупных организаций, поскольку она может привести к потере конфиденциальности информации, к снижению оперативности в предоставлении необходимых сведений для управления организацией. Утечка же конфиденциальной информации в свою очередь может привести к потере конкурентоспособности фирмы;

- психологический фактор: не каждая фирма доверит внутреннюю информацию посторонней организации;

- передача на аутсорсинг, каких-либо функций может привести к утрате некоторых видов деятельности, которые в совокупности с основным видом, обеспечивали организации успех на потребительском рынке. Кроме того, передав в аутсорсинг много функций, у организации могут возрасти затраты. Здесь стоит заметить, что чрезмерное увлечение аутсорсингом может полностью привести фирму-заказчика в полную зависимость от внешних исполнителей;

- достаточно велик риск убытков из-за низкого качества услуг, ведь аутсорсинг в Российской Федерации только развивается. Кроме того, фирма-аутсорсер, как и любая другая, занятая предпринимательством может разориться, в связи с чем, организация-заказчик вынуждена будет воспользоваться услугами нового аутсорсера, а это дополнительные моральные и материальные затраты;

Передача в аутсорсинг части функций компании стратегически целесообразна, если:

1) независимые партнеры выполнят их лучше и дешевле;

2) этот вид деятельности не является конкурентно значимым и его передача в аутсорсинг не угрожает ключевой компетенции, возможностям и ноу-хау компании;

3) это снижает риск, связанный с изменениями технологии и/или покупательских предпочтений;

4) это повышает организационную гибкость и оперативность принятия решений, сокращает время разработки и выведения на рынок новых товаров, снижает издержки на координацию;

5) это позволяет компании сосредоточиться на основном бизнесе.

Основным критерием вывода или не вывода процессов на аутсорсинг являются снижение издержек (за счет более высокой эффективности работы компании- аутсорсера) и повышение качества предоставляемых услуг. Главным условием, которое должно соблюдаться при привлечении внешних организаций, является проведение конкурсных процедур.

В настоящее время существуют два основных подхода к оценке эффективности аутсорсинга: однокритериальный и многокритериальный. При однокритериальном подходе измеряется влияние использования аутсорсинга только на одну характеристику предприятия. Как правило, речь идет о финансовых результатах, а в качестве оценочного показателя берутся экономия или дополнительный доход, полученный благодаря аутсорсингу. При многокритериальном подходе оценивается влияние аутсорсинга на разные аспекты деятельности компании.

Однокритериальную методику можно выразить формулой с учетом изменения стоимости денег со временем:

$$Э_a = \sum_{i=1}^{n} \frac{S_i - P_i}{\left(1 + \frac{d}{100\%}\right)} \qquad (1.11)$$

где $Э_a$ – экономический эффект от аутсорсинга, ден. ед.;

n – продолжительность периода, в течение которого предполагается использовать аутсорсинг;

S_i – ожидаемые затраты на выполнение процесса своими силами в i-м году, ден. ед.;

P_i – полная стоимость процесса при его выполнении аутсорсером в i-м году (включает в себя стоимость услуг аутсорсера, транспортные расходы, расходы заказчика на взаимодействие с аутсорсером и т. д.), ден. ед.;

d – ставка дисконтирования, %.

Существенным недостатком формул 2.1 является то, что она ограничивается рассмотрением только финансовой составляющей эффекта аутсорсинга, что слишком упрощает ситуацию и не дает предприятию полной картины всех положительных и отрицательных последствий перехода к аутсорсингу. В частности, однокритериальные методики не позволяют принять во внимание при анализе целесообразности перехода на аутсорсинг такие важные риски, как попадание в зависимость к аутсорсеру, утрата собственных компетенций в переданном на сторону процессе, невозможность полного контроля над качеством выполнения процесса. Понимание этих недостатков однокритериального подхода привело к появлению многокритериальных методик. Структурно все они имеют следующий вид:

$$E = \sum_{i=1}^{n} W_i \left(KA_i - KB_i \right) \qquad (1.12)$$

где E – эффект от аутсорсинга;

n – число оцениваемых критериев;

W_i – вес i-го критерия в общей оценке;

KA_i – значение i-го критерия после перехода к аутсорсингу;

KB_i – значение i-го до перехода к аутсорсингу.

Поскольку в формуле 2.2 сопоставляются разнородные показатели, то они предварительно приводятся к единой безразмерной шкале. Соответственно, рассчитываемый по данной методике эффект также является безразмерной величиной. Перечень критериев и экономико-управленческий смысл каждого из них определяются предприятием самостоятельно.

К сожалению, как очевидно из рассмотрения формулы 2.2, многокритериальные методики также не свободны от недостатков. Одним из них является то, что им присуща «проблема компенсации» – поскольку методика аддитивная, то ухудшение значения одного или нескольких критериев может быть компенсировано повышением значения других критериев, и в итоге суммарный эффект от аутсорсинга окажется положительным. При этом может оказаться так, что для фирмы-заказчика, передающей процесс на аутсорсинг, ухудшающиеся критерии более важны (иными словами, фирма желает не допустить их ухудшения), чем улучшающиеся, т. е. ей целесообразно отказаться в этой ситуации от услуг аутсорсинга – несмотря на положительную расчетную величину итогового показателя эффекта. Возможность таких противоречий в

значительной степени обессмысливает существующие многокритериальные методики как инструменты принятия решения о внедрении аутсорсинга.

Другим существенным недостатком служит то, что итоговый показатель, рассчитываемый при помощи многокритериальных методов, лишен явного экономического наполнения, очевидного для лица, принимающего решения (мысля щего, как правило, в категориях затрат, прибыли, экономии или стоимости компании).

Таким образом, налицо необходимость в разработке альтернативной методики оценки ожидаемого эффекта от аутсорсинга, которая могла бы лечь в основу формального алгоритма принятия решения о его использовании. Такая методика должна строиться на базе многокритериальных методов (поскольку они принимают во внимание множество факторов и, тем самым, являются более надежным и объективным инструментом анализа), но при этом в них должны быть внесены изменения, исключающие эффект компенсации.

При принятии решения о передаче задач или процессов на исполнение внешнему оператору необходимо совмещать использование многокритериальных и однокритериальных методик. Многокритериальные методики, как уже было сказано выше, дают более полное представление о том, как изменится положение предприятия в целом, тогда как показатели, получаемые при помощи однокритериальных методов, обладают большей наглядностью.

Параграф 3.1 принят

Выводы по главе 1???

Надо: привести формат текста в соответствие требованиям нормоконтроля, навести порядок с номерами формул и рисунков, доделать параграф 2.2 и сформулировать выводы по главе. Совсем нет ссылок на источники – а я должна буду проверить весь текст на антиплагиат!

2 Анализ закупочной деятельности ОАО ММК

2.1 Краткая характеристика предприятия

Магнитогорский металлургический комбинат был основан в 1932 году как государственное предприятие.

Учредителем предприятия на момент приватизации являлся Государственный комитет Российской Федерации по управлению государственным имуществом.

В рамках программы приватизации в Российской Федерации комбинат был приватизирован и зарегистрирован 17 октября 1992 года как Открытое акционерное общество «Магнитогорский металлургический комбинат» (далее ОАО «ММК»).

На сегодняшний день ОАО «ММК» – один из крупнейших мировых производителей стали, крупнейшее предприятие черной металлургии России.

Активы компании в России представляют собой крупный металлургический комплекс с полным производственным циклом, начиная с подготовки железорудного сырья и заканчивая глубокой переработкой черных металлов.

Структура Группы ОАО ММК представлена на рисунке 2.1

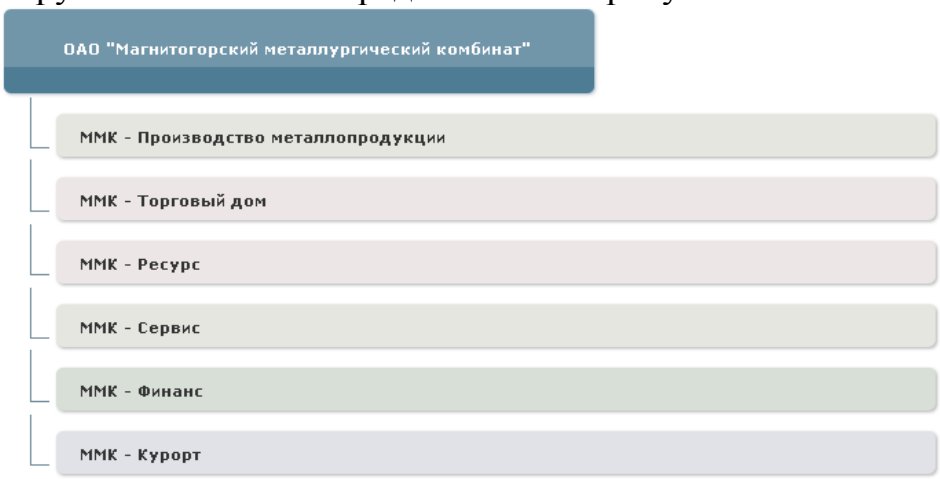


Рисунок 2.1 – Структура Группы ОАО ММК

Группа ОАО "ММК" включает в себя 80 обществ:

- ММК - Производство металлопродукции: ОАО ММК-МЕТИЗ, ОАО ММК-Профиль-Москва, ЗАО Интеркос-IV, MMK Metalurji Sanayi, Ticaret ve Liman İşletmeciliği Anonim Şirketi;
- ММК - Торговый дом: ООО Торговый дом ММК, ЗАО Таможенный брокер, ООО ТЭК ММК, ООО МАГСТОРН, ОАО Башметаллопторг, ООО Торговый дом ММК-Урал, ИООО Торговый дом ММК-Белснаб, ЗАО Металлосервис, MMK Steel Trade AG, MMK International S.A., ELITE COAST MONTENEGRO d.o.o. Budva, ТОО Торговый дом ММК-Казахстан;
- ММК – Ресурс: ОАО Белон, ОАО МЦОЗ, ООО Огнеупор, АО Профит, ООО Бускуль, ООО Шахта Чертинская-Коксовая, ООО Шахта Чертинская-Южная, ООО Шахта КОСТРОМОВСКАЯ, ОАО ЦОФ Беловская, ООО Автобаза Инская, ОАО Беловопогрузтранс, ООО Сибгормонтаж, ООО Белон-Геология, Onarbay Enterprises Ltd., ОАО Челябвтормет, АО Башкирские вторичные металлы, ООО ЧерМетАктив-С, ООО Профит-Нижний

Новгород, ЗАО Профмет, ООО ПромСтройЦентр, ООО Профит-Втормет, ЗАО Татметлом, ООО Вятка-МК, ООО Профметцентр, ООО Севвтормет-Ноябрьск, ООО Промсырье, ООО Северо-Уральская Транспортная компания, ООО Лидер, ООО Ямал Профит Центр, ООО ЧерМетИнвест, ООО Эко-Инвест, ЗАО Феррум, ЗАО Росметимпекс, ООО Уралконтракт, ООО Юганск Профит-Центр, ММК-Mining Assets Management S.A., ОАО МГП;

- ММК – Сервис: ЗАО Механоремонтный комплекс, ООО Строительный комплекс, ООО Шлаксервис, ООО ММК-Информсервис, ООО Ремпуть, ООО Автотранспортное управление, ЗАО Магнитогорский завод прокатных валков, ЗАО Механоремонт, ООО Строительный фонд, ООО "ММК-УЧЕТНЫЙ ЦЕНТР", ООО "ММК-ПРАВО";
- ММК – Финанс: ООО ИК ММК-Финанс, ООО Регион, ООО МиГ, MMK Finance S.A., MMK Finance Limited, ООО М-Капитал;
- ММК – Курорт: ООО Санаторий Юбилейный, ООО Абзаково, ООО Дом отдыха Березки, ООО Аквапарк, ООО Санаторий Металлург, ООО Интерлюкс, ООО Управляющая компания ММК-Курорт, Минта Холдинг Лимитед, ООО "Яхт-Клуб "Магнитка".

Организационная структура управления Группой ОАО «ММК» представлена на рисунке 2.2. Возглавляет предприятие генеральный директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед учредителями (собственниками предприятия) и трудовым коллективом. При существующей структуре управления руководителю предприятия непосредственно подчиняются:

- заместитель генерального директора по производству;
- заместитель генерального директора по финансам и экономике;
- заместитель генерального директора по коммерции;
- заместитель генерального директора по продажам;
- заместитель генерального директора по внешним коммуникациям;
- директор по правовым вопросам;
- директор по персоналу;
- директор по охране труда, промышленной безопасности и экологии;
- директор по безопасности;
- директор по корпоративным вопросам и социальным программам;
- директор по развитию бизнеса и управлению эффективностью.

Численность работающих в ОАО «ММК» по состоянию на 31.12.2014 года составила 19 321 человек (на 31.12.2013 г - 21 659 человек).

МАГНИТОГОРСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ

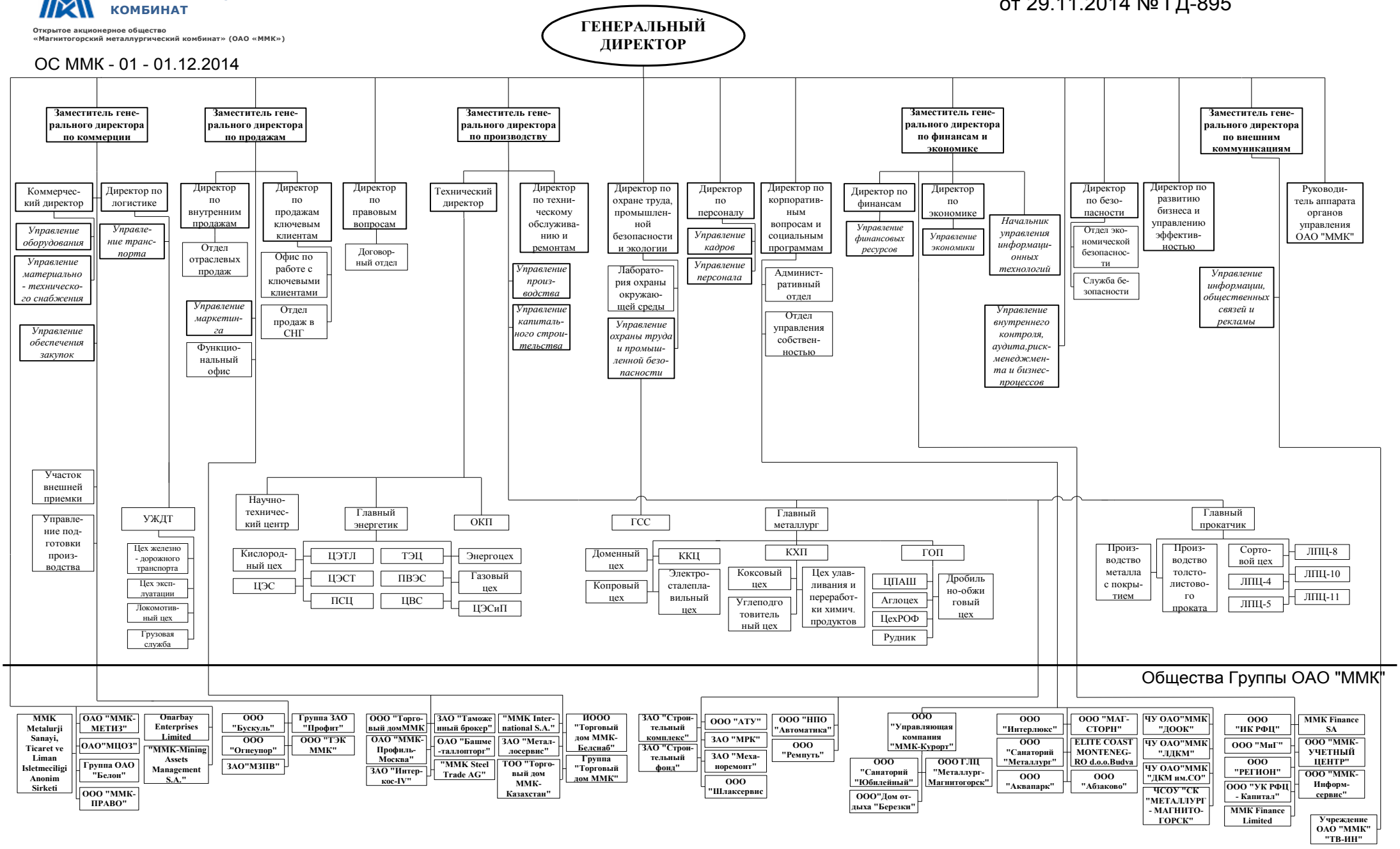
Открытое акционерное общество «Магнитогорский металлургический комбинат» (ОАО «ММК»)

Схема управления Группой ОАО "ММК"

Приложение к приказу
от 29.11.2014 № ГД-895

СМК-П-6.1-2

ОС ММК - 01 - 01.12.2014



Директор по персоналу О.В. Кийков

Рисунок 2.2 – Организационная структура управления Группой ОАО ММК

ОАО «ММК» — это металлургическое предприятие полного цикла, объединяющее производства всей технологической цепочки: от обогащения руды до продукции высоких переделов.

У компании есть собственное производство железной руды, что частично (на 10%) обеспечивает потребности в сырье. Кроме того, есть собственное агломерационное и коксохимическое производство.

Первая и базовая ступень передела — чугун. Чугун предназначен для дальнейшей поставки в кислородно-конвертерный и электросталеплавильный цеха, где, в свою очередь, с добавлением металлической шихты происходит выплавка стали.

В результате выплавки и разливки стали через машины непрерывной литой заготовки (МНЛЗ) получают заготовки, которые используются для производства листового и сортового прокатов. Листовой прокат — это 70 процентов продукции компании. Часть холоднокатаного проката оцинковывается. Частично он идет на производство оцинкованных труб и гнутых профилей. ММК — единственный в России производитель белой жести. Несколько лет назад начато производство проката с полимерным покрытием для машиностроения и строительной отрасли. Сортовой прокат — это выпуск арматуры, катанки, различных профилей, толстой проволоки. В 2005- 2006 годах были введены в строй три современных сортовых прокатных стана.

Агломерационное производство

Основной технологический процесс включает в себя агломерацию, или спекание, подготовленных сырьевых материалов, включая железорудный концентрат, железосодержащие отходы и флюс или известняк, с последующим измельчением для получения мелких фракций. Конечный продукт именуется агломератом и является одним из основных сырьевых материалов, применяемых в доменном производстве. Агломерационное производство включает в себя 3 аглофабрики (13 агломашин с суммарной площадью спекания ≈ 940 м2).

Производство кокса

Производство кокса сосредоточено на девяти коксовых батареях. Максимально возможное производство кокса 6% влажности в настоящее время составляет 5,8 млн. т в год. Из всего объема производства кокса 92% – это потребность доменного цеха, и 8% поставляется на предприятия цветной и химической промышленности, а также машиностроения.

Коксовый газ перерабатывается в двух цехах улавливания. При переработке коксового газа получаются ценные продукты – бензол, сульфат аммония, сера, смола. Каменноугольная смола после подготовки в цехах улавливания передается на дальнейшую переработку, в результате получаются пек, антраценовое масло, нафталин, поглотительное масло.

Доменное производство

Для выплавки чугуна железорудные продукты, главным образом состоящие из агломерата, окатышей и кокса, подаются в восемь доменных печей суммарным полезным объемом 12180 м3 . Выпуск плавки из каждой печи осуществляется в среднем 15 раз в сутки. Чугун разливается в ковши-чугуновозы и миксеры,

направляется в кислородно- конвертерный и электросталеплавильный цеха для производства стали, полученный шлак сливается в шлаковозы и направляется в дальнейшую переработку.

Сталеплавильное производство

Жидкий чугун является основным компонентом металлической шихты, применяемой при производстве стали в кислородно-конвертерном производстве. Все марки стали, которые реализует ОАО «ММК», производятся в кислородных конвертерах, электродуговых печах и одном двухванном сталеплавильном агрегате.

ККЦ

До ввода в эксплуатацию толстолистового стана "5000" цех имел следующий состав основного технологического оборудования:

• установка десульфурации чугуна в заливочном ковше;

• три кислородных конвертера емкостью 370 тонн каждый;

• три агрегата внепечной обработки стали в сталеразливочном ковше;

• комбинированная установка вакуумирования стали;

• двухпозиционный агрегат «печь- ковш»;

• двухпозиционная установка электродугового нагрева металла в сталеразливочном ковше;

• четыре слябовых радиально- криволинейных МНЛЗ. В 2009–10 годах для обеспечения качественной трубной заготовкой стана «5000» в составе ККЦ введены в строй одноручьевая слябовая МНЛЗ № 6, двухпозиционная установка «печь-ковш», двухпозиционная установка вакуумирования стали. Все оборудование соединено в единую технологическую линию. Производственная мощность ККЦ составляет около 10 млн. т нерафинированной стали в год.

ЭСПЦ

В состав электросталеплавильного цеха входят три сталеплавильных агрегата – две дуговые электросталеплавильные печи и один двухванный сталеплавильный агрегат (номинальная масса плавки 180 т), две сортовые и одна слябовая машины непрерывного литья заготовок, два агрегата “печь-ковш”, агрегат доводки стали и установка усреднительной продувки стали. Производственная мощность ЭСПЦ составляет около 4,3 млн. т нерафинированной стали в год.

Прокатное производство

Прокатные цехи производят два основных вида проката – листовой и сортовой. Листопрокатное производство ОАО «ММК» включает:

ПТЛП

Основное оборудование: стан «2350» горячей прокатки (производит полистную прокатку из слябов массой до 4,5 тонны); стан «4500» горячей прокатки (производит полистную прокатку листов толщиной 30,0- 160,0 мм шириной до 2500 мм) и толстолистовой стан «5000» горячей прокатки (производительность около 1,5 млн. т/год, в том числе порядка 0,3 млн. т/год термически обработанного листа).

ЛПЦ-4

Основное оборудование: непрерывный широкополосный стан «2500» горячей прокатки и три агрегата поперечной резки.

ЛПЦ-10

Основное оборудование: непрерывный широкополосный стан «2000» горячей прокатки.

ЛПЦ–5

• Травильный участок: 2 травильные линии (НТА-1, НТА-2).

• Прокатный участок: стан «2500» холодной прокатки; реверсивный стан холодной прокатки; два дрессировочных стана.

• Термический участок: азотные и водородные колпаковые печи.

• Отделочный участок: 2 агрегата поперечной резки (АПР-2,3); 4 агрегата продольной резки (АПР-4, 5, 8, 9).

ЛПЦ-8

• Участок по производству холодногнутых профилей и электросварных прямошовных труб: агрегат продольного роспуска рулонов (АПР), 4 профилегибочных стана, 3 трубных стана (ТЭСА) и агрегат цинкования (АГЦ).

• Участок по производству холоднокатаной и горячекатаной ленты: агрегат укрупнения рулонов, непрерывно-травильный агрегат, 5-клетевой стан «630», термическое отделение (45 колпаковых печей), 2-клетевой дрессировочный стан «630», 5 агрегатов продольного роспуска полосы.

ЛПЦ-11

Основное оборудование: непрерывная травильная линия турбулентного травления в соляной кислоте, совмещённая с 5-клетевым станом-тандемом холодной прокатки; агрегат непрерывного горячего оцинкования; комбинированный агрегат непрерывного отжига/горячего оцинкования. Основное назначение комплекса – производство высококачественного холоднокатаного и оцинкованного проката для производства внешних и внутренних деталей автомобилей, а также для производителей бытовой техники и строительной отрасли.

Производство металла с покрытием

Цех выпускает горячеоцинкованный прокат и прокат с полимерным покрытием, а также электролуженую жесть. Основное оборудование: агрегат электролитического лужения (АЭЛ), агрегаты поперечной резки (АПР-1, 2), 2 агрегата непрерывного горячего цинкования (АНГЦ № 1, 2), агрегат поперечной резки оцинкованного проката и проката с полимерным покрытием (АПР-3) и 2 агрегата полимерных покрытий (АПП № 1, 2), пятиклетевой стан «1200» холодной прокатки для производства жести, оцинкованных листов и холоднокатаных листов; два дрессировочных стана «1200» для дрессировки жести и холоднокатаных листов; один агрегат непрерывного отжига; три агрегата электролитического обезжиривания; два агрегата поперечной резки; один агрегат продольной резки; один агрегат электролужения; один агрегат подготовки полосы и агрегат горячего непрерывного цинкования.

Сортовой цех

Основное оборудование: сортовые станы «450», «370» и «170» непрерывной прокатки.

ОАО ММК производит широкий сортамент металлопродукции с преобладающей долей продукции с высокой добавленной стоимостью.

Плоский прокат:

• **Сляб** используется для производства горячекатаного плоского проката в рулонах и листах.

• **Горячекатаный рулон** применяется для изготовления холоднокатаных рулонов, ленты и электросварных труб.

• **Горячекатаный лист** используется для производства корпусов судов, мостовых и других металлоконструкций, котлов и ёмкостей высокого давления, деталей машин и механизмов и прочих металлоизделий.

• **Холоднокатаный рулон** используется для производства деталей машин и механизмов, в том числе корпусных, сварных труб и других металлоизделий.

• **Холоднокатаный лист** используется для производства деталей машин и механизмов, бытовой техники, товаров народного потребления и прочих металлоизделий.

• **Черная жесть (в рулонах и листах)** используется для производства белой жести, тонкой холоднокатаной ленты (в рулонах), товаров народного потребления.

• **Толстый лист** используется для изготовления труб магистральных трубопроводов, морских судов, сосудов, работающих под давлением, мостовых конструкций и др.

• **Холоднокатаная лента** используется для изготовления: деталей машин и механизмов, в том числе дисков колес, пружин и ленточных пил, патронов, мебельных труб, подшипников, товаров народного потребления и прочих металлоизделий, а также применяется для обвязки и скрепления грузов.

Сортовой прокат:

• **Заготовка** используется для производства сортового проката.

• **Квадрат** используется для изготовления железнодорожного крепежа, а также для изготовления металлоконструкций.

• **Катанка** используется для изготовления проволоки, стальных канатов, металлокорда, телеграфных проводов и других метизов, а также для упаковки и обвязки пиломатериалов, металлов и других грузов.

• **Круг** используется в производстве деталей машин и механизмов, крепежных изделий.

• **Полоса** используется для изготовления деталей машин и механизмов, металлоконструкций.

• **Шестигранник** используется для изготовления крепежных изделий.

• **Арматура периодического и гладкого профиля** используется в строительстве для усиления бетонных конструкций.

• **Уголок равнополочный и неравнополочный** используется для изготовления металлоконструкций, корпусов машин и др.

• **Швеллер** используется для изготовления металлоконструкций.

• **Балка** используется для изготовления металлоконструкций.

• **Профиль специального назначения** используется для укрепления шахт, изготовления деталей машин и механизмов.

Продукция глубокой переработки:

• **Оцинкованный и/или окрашенный прокат** используется для изготовления гнутых профилей и черепицы для корпусного строительства и декоративной отделки фасадов зданий, деталей машин и механизмов, бытовой техники, товаров народного потребления, транспортной упаковки грузов и др.

• **Холодногнутый профиль** используется для изготовления корпусов и отдельных деталей вагонов, кузовов, а также для производства металлоконструкций и несущих опор.

• **Белая жесть** используется для изготовления контейнеров, ёмкостей, жестяных банок и крышек и прочей упаковочной тары. ОАО «ММК» является единственным производителем белой жести в РФ.

• **Электросварная труба круглого и квадратного сечения**, в том числе с цинковым покрытием, применяется в качестве несущих конструкций в строительстве, водо- и газопровода в жилищно-коммунальном хозяйстве.

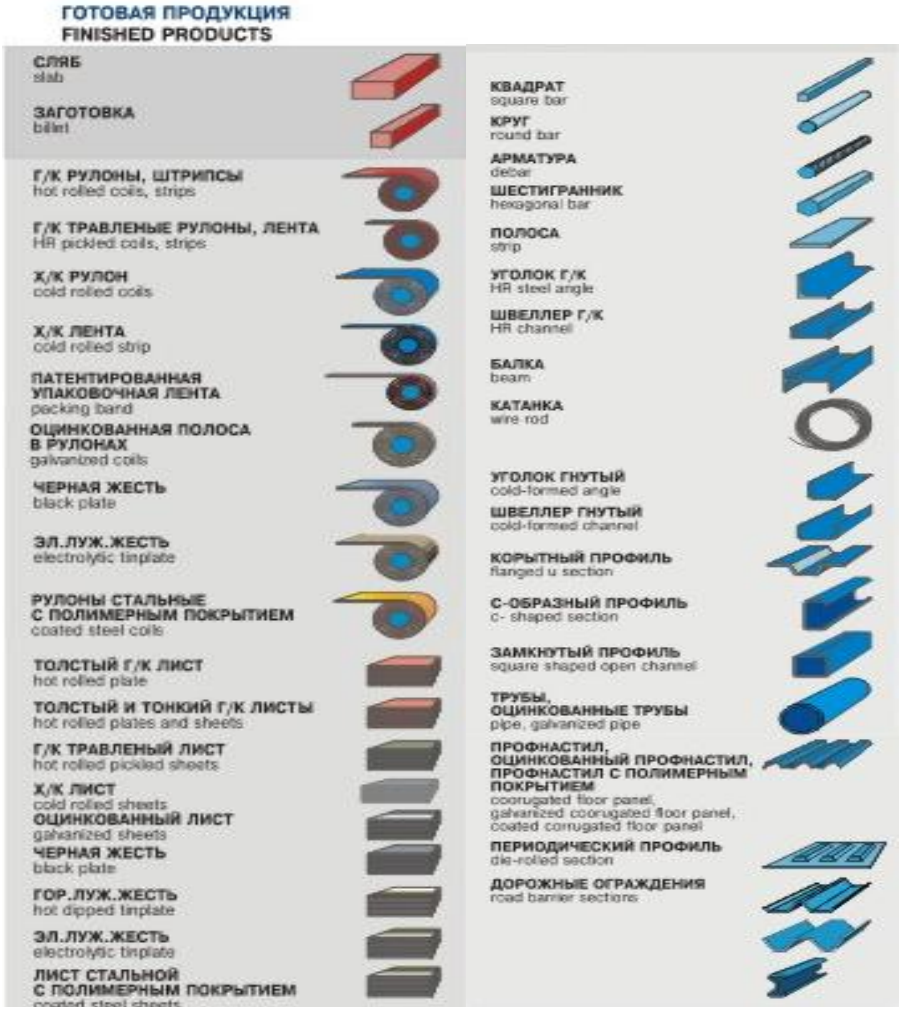


Рисунок 2.3 - Сортамент готовой продукции ОАО «ММК»

Основные технико-экономические показатели представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные технико-экономические показатели деятельности ОАО «ММК»

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014
Объем производства, млн.тонн в т.ч:	21,8	23,4	24,9	23	25,2
стали	11,4	12,2	13	11,9	13
товарной продукции	10,4	11,2	11,9	11,1	12,2
Выручка, млн.руб	201824	247290	243059	224642	266478
Себестоимость продаж, млн.руб	164896	211428	203785	194987	205424
Валовая прибыль, млн.руб	36928	35862	39274	29655	61054
Коммерческие расходы, млн.руб	5286	5939	9406	12317	13831
Управленческие расходы, млн.руб	6132	6628	7549	7202	6553
Прибыль от продаж, млн.руб	25510	23295	22319	10136	40670
Чистая прибыль, млн.руб	24377	-1692	7925	-56446	-1643

Выручка Группы ММК за 2014 г. снизилась на 2,9% к уровню 2013 года и составила $7,952 млрд, EBITDA – $1,607 млрд. Основным фактором снижения выручки явилось негативное влияние курсов валют в отличие от 2013 года, когда снижение выручки было обусловлено падением цен на продукцию материнской компании Группы.

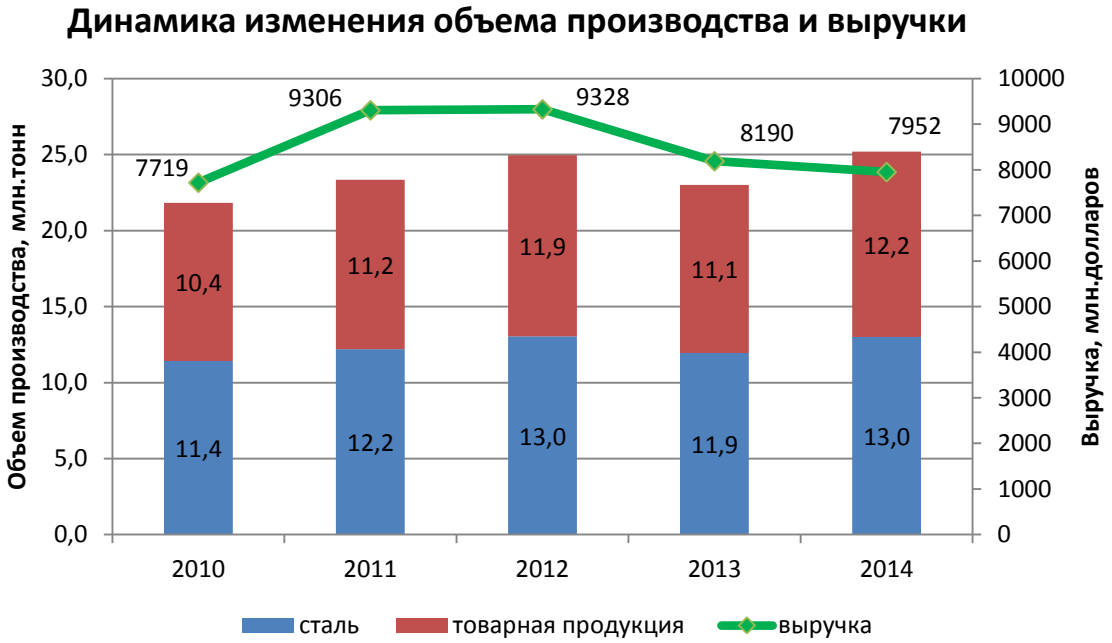


Рисунок 2.4 – Динамика изменения объема производства и выручки

В 2014 г. Группой ММК произведено 13 млн. тонн стали и 12,2 млн. тонн товарной металлопродукции. Доля ММК в российском производстве металлопроката в 2014 году составила 18,2%.

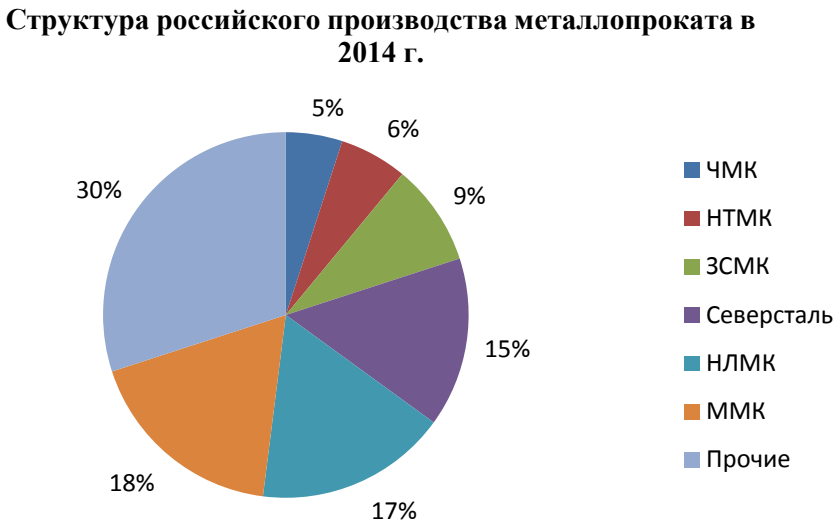


Рисунок 2.5 – Структура российского производства металлопроката в 2014 г.

ОАО «ММК» является лидером среди российских компаний по поставкам металлопродукции отечественным потребителям.

Основные потребители продукции ОАО «ММК» - Урал и Поволжье. Ориентация на трубную промышленность, автомобилестроение и машиностроение.

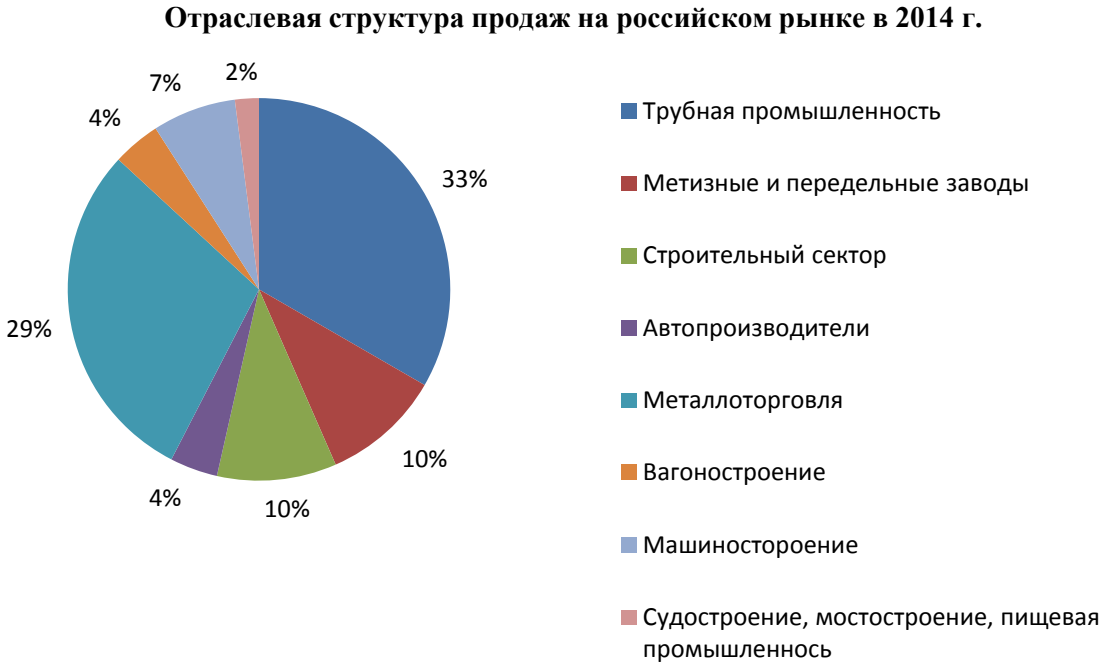


Рисунок 2.6 - Отраслевая структура продаж на российском рынке в 2014 г.

Ключевые партнеры – трубные и автомобильные заводы, а также предприятия строительной отрасли. Среди них:

- АвтоВАЗ;
- КамАЗ;
- ЧТПЗ;
- Объединенная металлургическая компания;

- ТМК;
- НПК «Уралвагонзавод;
- Челябинский тракторный завод.

Основными конкурентами ОАО «ММК» являются:

• ОАО «Северсталь»;

• ОАО «НЛМК»;

• «ЕвразХолдинг», в состав которого входят ОАО «НТМК», ОАО «ЗСМК», ОАО «НКМК»;

• ОАО «Мечел», в состав которого входят ОАО «Челябинский МК», ОАО «БМК», ОАО «Ижсталь»;

• ОАО «ХК «Металлоинвест» (ОАО «Уральская сталь», ОАО «ОЭМК»);

• ООО «МЕТИНВЕСТ ХОЛДИНГ» (Украина), в состав которого входят: ОАО «Азов-сталь» и ОАО «Енакиевский МЗ», ОАО «Запорожсталь», ПАО «Мариупольский металлургический комбинат им. Ильича»;

• ArcelorMittal, в т.ч. ОАО «АрселорМиттал Кривой Рог» (Украина), АО «АрселорМиттал Темиртау» (Казахстан);

• Группа компаний Erdemir (Турция);

• Mobarakeh Steel Company (Иран);

• Esfahan Steel Company (Иран);

• Khouzestan Steel Co (Иран);

• Dillinger Hutte GTS (Германия);

• ThyssenKrupp (Германия);

• Riva (Италия);

• U.S. Steel Kosice (Словакия, Сербия);

• Baosteel, Anshan Steel, Wuhan Iron & Steel (WISCO), Shagang Group – Китай.

Несмотря на сложную экономическую и политическую ситуацию в 2014 году, ОАО ММК смог увеличить объем отгрузки на приоритетный для него российский рынок на 7,5% до 8379,6 тыс.т, укрепить позиции на «домашнем» рынке: отгрузка в Уральский и Поволжский регион составила 5 927 тыс. т +8,5% к 2013 году. ОАО ММК продолжает находиться в числе лидеров среди российских производителей металлопроката с долей в 18%.

В 2014 году ОАО ММК добился увеличения объемов производства на стане 2000 х/п до 1 669,6 тыс. т (+2,3% к 2013 году), на стане 5000 до 1 129 тыс. т (+9,3% к 2013 году), вышел на проектные мощности. Продукция с данных станов предназначена потребителям ключевых для ОАО ММК отраслей: трубной, автомобильной, строительной.

Для отечественной металлургической промышленности как одной из ведущих отраслей реального сектора экономики 2014 год был достаточно сложным. Усиление международной напряженности и введение санкций вызвали общее замедление экономического роста и отток инвестиций. В столь неблагоприятных условиях ОАО ММК старается использовать любые возможности для укрепления своих позиций на внутреннем рынке, в том числе за счет импортозамещения. Стратегия компании в настоящее время предусматривает интенсивное развитие через повышение эффективности, усиление контроля над затратами, внедрение

инноваций, в том числе за счет совершенствования системы изобретательства и рационализации и привлечения к техническому творчеству максимального числа работников компании.

2.2 Анализ финансового состояния ОАО ММК

Для оценки и выявления узких мест в деятельности ОАО «ММК» рассчитаем основные показатели финансового состояния предприятия (таблица 2.2). В качестве источников информации при анализе производственно-хозяйственной деятельности предприятия использованы данные бухгалтерского учета за 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 годы, форма №2 финансовой отчетности «Отчет о прибылях и убытках» (приложение 1, 2).

Таблица 2.2 – Результаты расчета показателей финансового состояния ОАО «ММК» с 2010-2014 гг.

	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
Коэффициенты ликвидности					
Текущая (общая) ликвидность	3,13	2,95	1,63	1,21	2,10
Срочная ликвидность	2,11	1,84	1,12	0,55	1,32
Абсолютная (мгновенная) ликвидность	0,67	0,34	0,25	0,07	0,59
Показатели рентабельности					
Рентабельность продаж, %	12,64	9,42	9,18	4,51	15,26
Общая рентабельность, %	77,99	61,52	62,39	42,37	32,69
Рентабельность оборотных активов, %	28,39	-1,73	7,90	-101,91	-1,69
Коэффициенты деловой активности					
Оборачиваемость оборотных активов	2,35	2,53	2,42	4,06	2,75
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дней	71,35	73,26	80,59	35,18	45,91
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, оборотов	5,12	4,98	4,53	10,38	7,95
Оборачиваемость кредиторской задолженности, дней	45,24	40,82	44,21	49,69	52,74
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, оборотов	8,07	8,94	8,26	7,35	6,92
Коэффициент оборачиваемости готовой продукции, оборотов	1,22	1,17	1,19	1,15	1,30
Оборачиваемость запасов, дней	55,53	56,75	51,89	53,54	59,42
Коэффициент оборачиваемости запасов, оборотов	6,57	6,43	7,03	6,82	6,14
Показатели структуры капитала					
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,57	0,77	0,72	0,98	1,36
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-0,28	-0,47	-0,35	-1,33	-0,74
Коэффициент финансовой зависимости	1,57	1,77	1,72	1,98	2,36
Коэффициент финансирования	1,76	1,31	1,39	1,02	0,73

Показатели финансовой устойчивости показывают, что предприятие имеет неустойчивое финансовое положение, что связано с недостатком собственных средств. Как видно из рисунка 2.7, в 2014 г. впервые за последние 5 лет концентрация заемных средств превысила собственные средства в общем размере финансовых ресурсов предприятия.

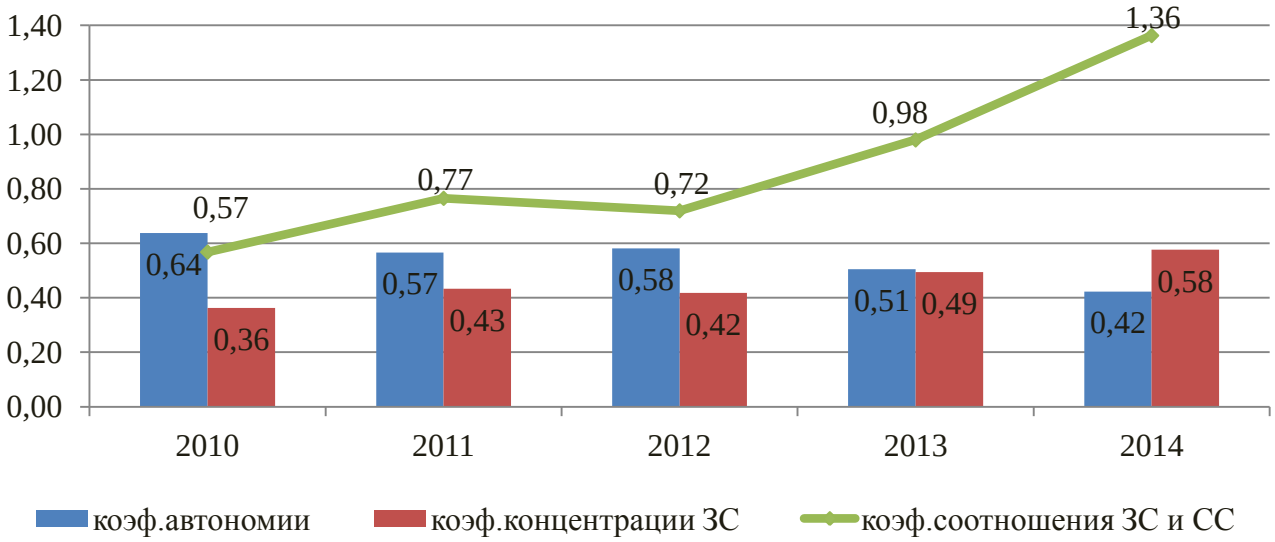


Рисунок 2.7 – Коэффициенты устойчивости предприятия

В сравнительной характеристики 2014 года к 2013 году показатели рентабельности продукции, рисунок 2.8, выросли на 14,6 %, рентабельность продаж на 10,75%. Данные показатели говорят о том, что предприятие в 2013 году было не рентабельное, а в 2014 году стало рентабельным.

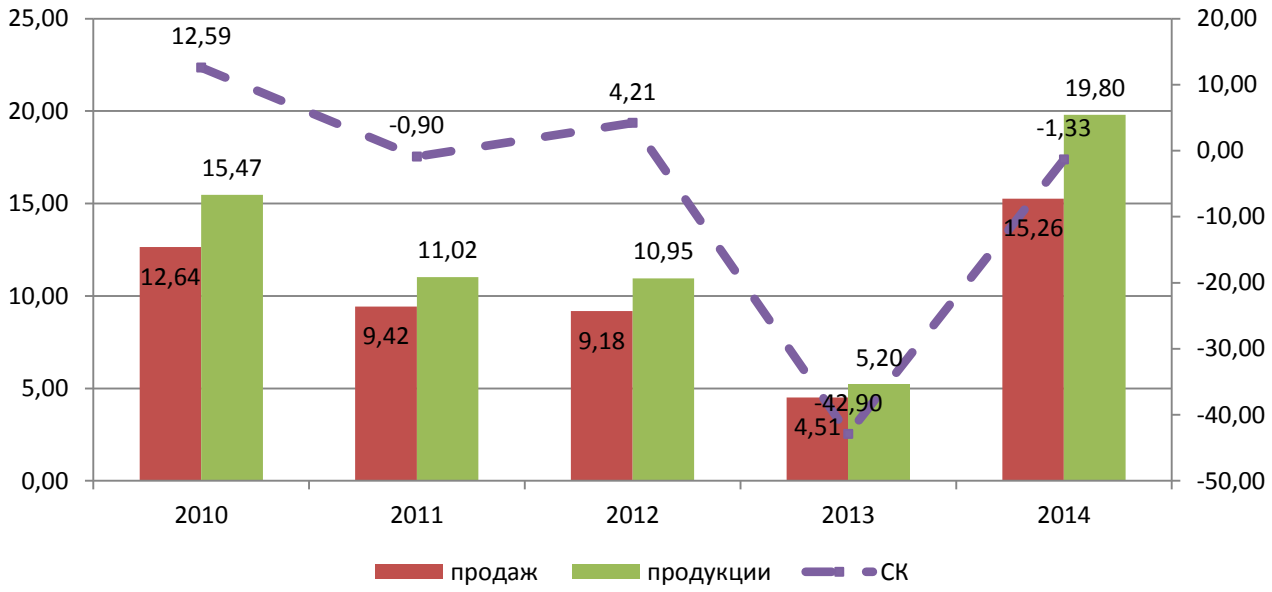


Рисунок 2.8 – Динамика изменения рентабельности, %

Анализ ликвидности показал, что баланс предприятия ликвидный, о чем свидетельствуют показатель текущей ликвидности, который удовлетворяет норме, в 2014 году он составил 2,1 рисунок 2.9.

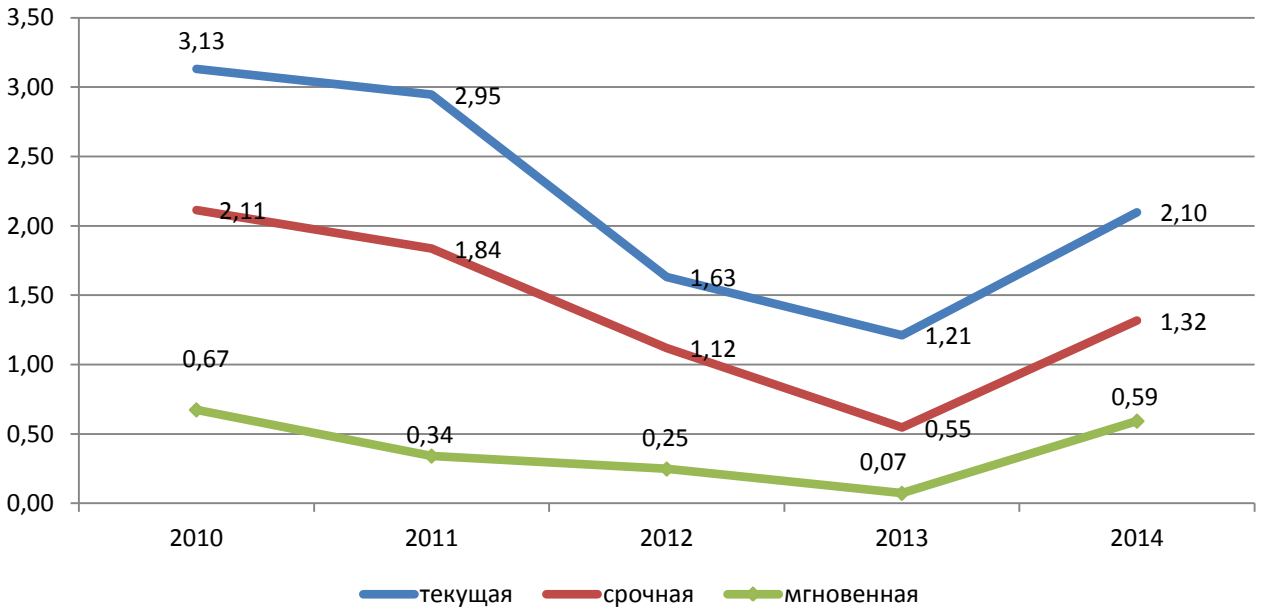


Рисунок 2.9 – Динамика коэффициентов ликвидности

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств в 2014 г. снизился в 1,48 раз по сравнению с 2013 г., что свидетельствует о неэффективном использовании оборотных средств.

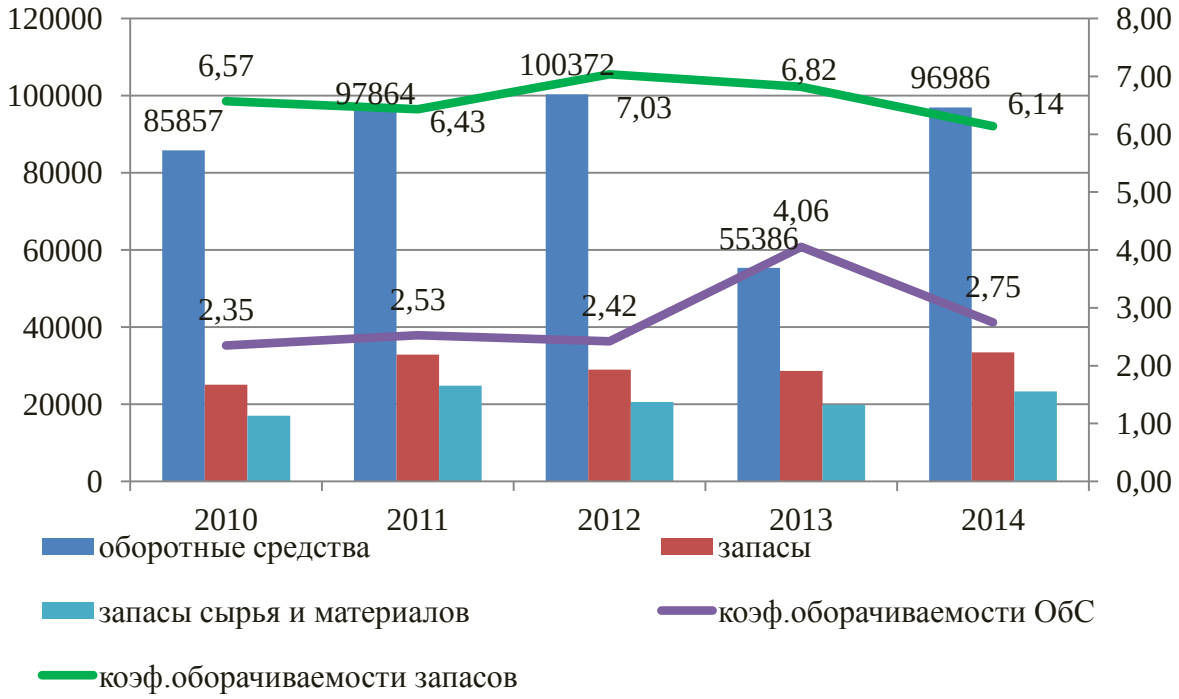


Рисунок 2.10 – Динамика коэффициентов оборачиваемости

Оборачиваемость запасов характеризует подвижность средств, которые предприятие вкладывает в создание запасов: чем быстрее денежные средства возвращаются на предприятие в форме выручки от реализации готовой продукции, тем выше деловая активность организации.

Проанализируем изменение оборачиваемости запасов от объема произведенной продукции. Как видно из рисунка 2.11, при практически одинаковом объеме производства в 2012 г. и 2014 г. оборачиваемость запасов

составляет 52 дня и 60 дней соответственно. Это может свидетельствовать о накопление избыточных запасов, не эффективном складском управление, накопление непригодных к использованию материалов, о замораживание оборотных средств в материальных запасах.

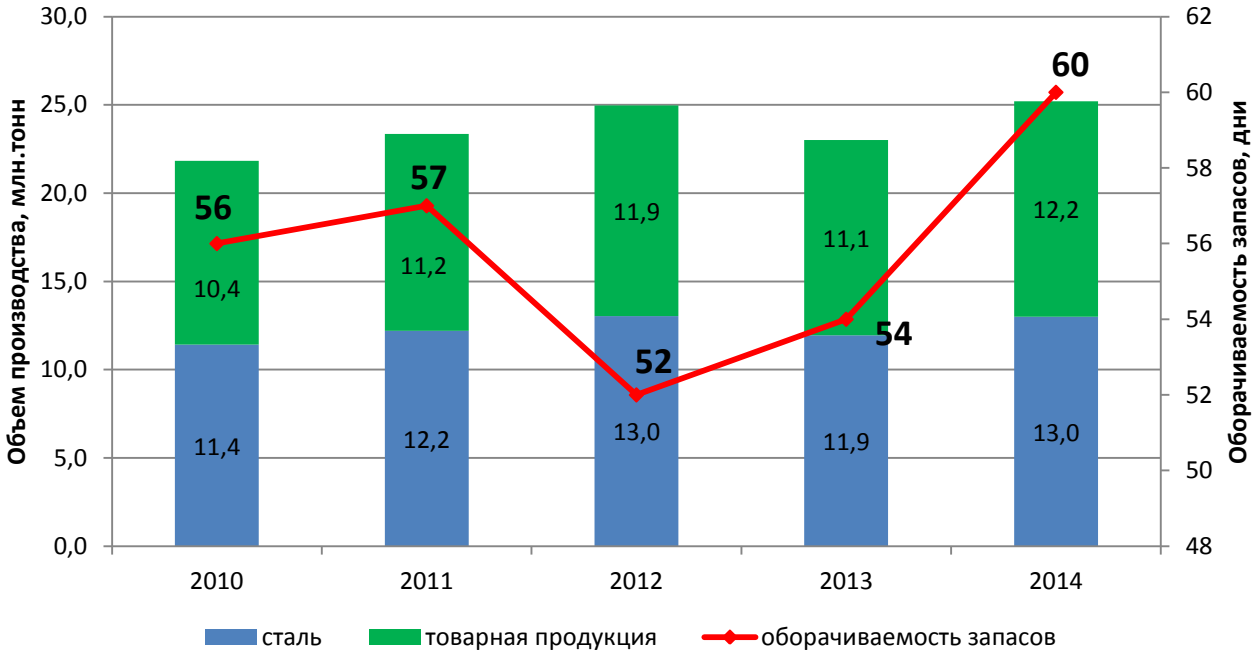


Рисунок 2.11 – Динамика изменения объема производства и оборачиваемости запасов

В целом сегодня финансовое состояние ОАО «ММК» можно охарактеризовать как хорошее. Однако выявлены следующие узкие места:

1) Недостаток собственных средств, в 2014 г. концентрация заемных средств превысила собственные средства в общем размере финансовых ресурсов предприятия;

2) Увеличение оборачиваемости запасов до 60 дней, что свидетельствует о накопление избыточных запасов, не эффективном складском управление, накопление непригодных к использованию материалов, о замораживание оборотных средств в материальных запасах.

Проведем анализ закупочной деятельности ОАО «ММК»

2.2 Анализ организации и оценка экономической эффективности закупочной деятельности ОАО ММК

Важную роль в достижении благоприятного финансового положения предприятия играет закупочная деятельность. Необходимым условием выполнения планов по производству продукции, снижению ее себестоимости, росту прибыли, рентабельности является полное и своевременное обеспечение предприятия сырьем, материалами и оборудованием необходимого ассортимента и качества. Материальные затраты имеют наибольший удельный вес в текущих затратах на производство в большинстве отраслей производственной сферы. От того, как на предприятии осуществляется процесс материально-технического снабжения и контроль за соблюдением режима экономии, зависят наиболее важные показатели работы предприятия – объём производства, его рентабельность, а также финансовое состояние и ликвидность.

Деятельность в ОАО «ММК» по приобретению и движению материально-технических ресурсов (далее – МТР) осуществляет коммерческая служба, которая в своем составе имеет такие структурные подразделения:

- УОЗ (управление обеспечения закупок);
- УМТРО (управление материально – технических ресурсов и оборудования);
- УчВП (участок внешней приемки);
- УПП (управление подготовки производства).

Так, первым звеном в цепочке движения МТР в производстве является закупка. В ОАО «ММК», органом, осуществляющим процесс закупки МТР, является УОЗ.

УОЗ отвечает за выбор поставщиков. Выбор поставщика представляет собой процесс проведения конкурентных процедур следующими методами: тендеры, конкурентные карты, электронные торги, перечень приоритетных поставщиков, конкурентные переговоры.

С ноября 2008 г. в ОАО «ММК» проводятся электронные торги открытого типа, принять участие в которых могут все компании, имеющие доступ на бесплатную электронную торговую площадку ОАО «ММК». Для получения доступа необходимо лишь пройти процедуру регистрации на сайте компании. Ежегодно в октябре на сайте ОАО «ММК» размещается информация о материально-технических ресурсах, необходимых комбинату в следующем году. В течение года информация периодически обновляется и поддерживается в актуальном состоянии.

Прозрачная процедура выбора поставщика позволяет получить максимально эффективные цены на материально-технические ресурсы и услуги и позволяет снизить себестоимость металлопродукции, что в конечном счете увеличивает конкурентоспособность предприятия.

Входом в процесс выбора поставщика являются: заявки на обеспечение от подразделений-заказчиков и обществ Группы ОАО «ММК»/ потребность для обеспечения объектов капитального строительства/ лизинговая программа/ программа технического перевооружения.

Результатом процесса выбора поставщика является решение о выборе поставщика и заключении договора/ контракта/ подписании спецификации.

Задачей УМТРО является:

1.Обеспечение производственных подразделений предприятия материально – техническими ресурсами и оборудованием;

2.Подготовка и заключение договоров на поставку материально – технических ресурсов и оборудования;

3.Организация рационального использования материально – технических ресурсов и оборудования.

Промежуточным, но не менее важным звеном в этой цепочке является контроль качества, количества и комплектности закупленных материальных ресурсов. Эту функцию выполняет УчВП. Таким образом, все материальные ресурсы, поступившие от поставщика, подвергаются тщательному контролю по качеству, количеству и соответствующей документации. Материальные ресурсы, несоответствующего качества возвращаются поставщику или производится их уценка на основании документов (претензий), составленных УчВП.

Третьим звеном является подготовка, хранение и доставка производственных запасов от места складирования до цеха – потребителя. Эта функция возложена на УПП.

Основными задачами УПП является:

1.Приемка и размещение материально – технических ресурсов и оборудования на склады на основании первичных приходных документов;

2.Подготовка и комплектация нужного количества производственных запасов в соответствии с расходными документами;

3.Доставка производственных запасов до цехов.

Необходимым условием выполнения планов по производству продукции, снижению ее себестоимости, росту прибыли, рентабельности является полное и своевременное обеспечение предприятия сырьем, материалами и оборудованием необходимого ассортимента и качества.

Материальные затраты имеют наибольший удельный вес в текущих затратах на производство в большинстве отраслей производственной сферы. От того, как на предприятии осуществляется процесс материально-технического снабжения и контроль за соблюдением режима экономии, зависят наиболее важные показатели работы предприятия – объём производства, его рентабельность, а также финансовое состояние и ликвидность.

Для ОАО «ММК» характерна централизованная модель закупочной деятельности, так как закупочное подразделение осуществляет сбор заявок от подразделений-потребителей продукции (заказчиков), на основании которых и осуществляет весь закупочный процесс с момента определения контрагентов и до момента поставки, и контроля за выполнением договорных соглашений.

Потребность в материально-технических ресурсах ОАО «ММК» определяется закупочным подразделением на основе сформированной потребности в МТР цехами-заказчиками, внесенной в модуль КИС. Формирование потребности в МТР осуществляется в трехгодичном, годовом, квартальном и месячном периодах

планирования. В основном для производства, выполнения ремонтов и содержания основных средств, технического перевооружения используется годовое планирование.

Формирование годовой потребности в МТР осуществляется в целях:

- формирования сметы затрат ОАО «ММК» по материалам, запчастям, сменному оборудованию, оборудованию на техническое перевооружение и определения лимита на расход по подразделениям–заказчикам;
- заключения договоров и размещения заказов у поставщиков по всей номенклатуре МТР с приоритетом по позициям МТР с длительным циклом снабжения и позициям, по которым экономически целесообразно заключение годовых договоров.

Подразделение – заказчик формирует годовую потребность в МТР для производства, выполнения ремонтов и содержания основных средств, технического перевооружения исходя из:

- проекта плана производства на год;
- установленных норм расхода;
- предложений по снижению норм расхода, заданий по сокращению расходов;
- проектов графиков капитальных и текущих ремонтов;
- плановых цен на МТР;
- активных для закупки позиций ЕНС;
- целевых программ (технического перевооружения, переоснащения, стабилизации работы и т.п.).

Квартальное планирование потребности на обеспечение осуществляется в целях уточнения годовой потребности и организации процесса обеспечения.
После формирования потребности в КИС цехами-заказчиками ответственный за обеспечение в подразделении-заказчике проверяет сформированный план закупок с учетом наличия МТР на цеховом складе/подзапасе, корректирует при необходимости и направляет заявки в УОЗ для проведения процедуры выбора поставщика.

Специалист по маркетингу УОЗ – ответственный за проведение электронных торгов (далее - ЭТ) формирует на основании утвержденной заявки на процедуру в системе электронной торговой площадки (далее - ЭТП) проект ЭТ с указанием:
- типа проводимых торгов – «открытые торги», «закрытые торги»;
- способа проведения ЭТ – «редукцион», «запрос предложений»;
- срока проведения ЭТ: дата, время открытия; дата, время закрытия ЭТ. Продолжительность ЭТ может быть до семи рабочих дней на стандартизированную продукцию и не более 14 рабочих дней на сложное и нестандартное оборудование с возможностью автопродления.
- качественные показатели закупаемых товаров, дополнительные требования, предъявляемые к закупаемым МТР, ценовые атрибуты, необходимые для полного учета возможных косвенных затрат, наличие технической экспертизы, на основании которой будет проводиться выбор поставщика.

- информацию о продукции, выставляемой на ЭТ: номенклатурного номера и наименования продукции согласно ЕНС; техническое описание продукции, предоставленное работниками закупочного подразделения (при необходимости); требуемое количество; требуемой даты поставки; начальной цены (при необходимости).

Информация о предстоящих «открытых» ЭТ отображается на корпоративном Интернет-сайте ОАО «ММК» в разделе «Информация о торгах» с момента публикации торгов. Поставщикам, приглашенным к участию в ЭТ, после их публикации, по электронной почте, автоматически рассылаются уведомления о сроках проведения ЭТ.

Поставщик формирует коммерческое предложение на основе информации об ЭТ, с учетом требований и условий, обозначенных при формировании торгов и размещает его на ЭТП. Поставщик вправе вносить изменения в коммерческие предложения до момента закрытия ЭТ, указанного в условиях проведения. Окончательным предложением поставщика считается последнее размещенное на ЭТП коммерческое предложение. Закрытие ЭТ осуществляется автоматически после завершения времени, отведенного на их проведение.

Специалист по маркетингу УОЗ, ответственный за проведение ЭТ, в течение двух рабочих дней после даты закрытия торгов вводит в модуль КИС «Закупки» техническую оценку (при необходимости), транспортные расходы (при необходимости), таможенные расходы (при необходимости), формирует проект решения и направляет его на согласование по маршруту визирования в электронном виде (специалист по маркетингу – от 2 до 6 дней; экономист УМТРО – от 2 до 10 дней; начальник УОЗ – 1 день; группа внутреннего контроля – 2 дня). Основным критерием выбора наиболее подходящих поставщиков служат их надежность, качество продукции, цены. Особое значение уделяется условиям поставки и формам расчета за приобретенную продукцию.

После согласования отчета по ЭТ в КРУ и проверке поставщиков службой безопасности специалист по маркетингу УОЗ выполняет действие по завершению сделки. На основании внесенной информации автоматически формируются уведомления работнику закупочного подразделения, подавшему заявку, и участникам об итогах ЭТ.

Работник закупочного подразделения в течение двух рабочих дней после получения уведомления по торгам направляет уведомление победителю ЭТ с предложением заключить договор поставки на условиях победившего коммерческого предложения, оформляет и визирует проекта договора и спецификации.

Также в ОАО «ММК» ведется база данных (справочник) о поставщиках и реестр поставщиков в модуле КИС «Закупки».

База данных о поставщиках формируется в КИС возможными поставщиками МТР:

- при их участии в электронных торгах;

- путем заполнения поставщиками анкеты по форме и в соответствии с инструкцией, размещенной на внешнем корпоративном сайте ОАО «ММК», с

приложением комплекта документов, необходимых для подтверждения указанного статуса.

Ведение реестра поставщиков осуществляется путем:

а) включения новых поставщиков в реестр на основании заявок, сформированных в электронном виде с использованием механизма OracleWorkflow структурными подразделениями (подразделениями) ОАО «ММК», Организациями по результатам мониторинга рынка МТР или участия поставщиков в открытых конкурентных процедурах (с учетом итогов проверки СБ надежности поставщика;

б) назначения в автоматическом режиме потенциальных поставщиков на новую категорию закупки на основании заявок, сформированных в электронном виде с использованием механизма OracleWorkflow структурными подразделениями (подразделениями) ОАО «ММК», Организациями по результатам мониторинга рынка МТР или при получении от поставщиков технико–коммерческих предложений с учетом итогов проверки СБ надежности поставщика;

в) изменения СБ статуса поставщика.

В ОАО «ММК» проводится раз в полугодие оценка поставщиков (в период с июля по декабрь) в автоматическом режиме (модуль КИС УАП «Снабжение») при помощи интегрированных показателей деятельности поставщиков (доля несоответствий по качеству в общем объеме поставок / по количеству; наличие срывов сроков поставки; непрерывный срок сотрудничества; сертификация систем качества по стандартам ИСО) и весового коэффициента методом бальных оценок (0.5;0,3;0,1;0,1 соответственно). Для поставщиков, включенных в реестр, но непоставлявших МТР в течение отчетного полугодия, сохраняется предыдущий рейтинг.

ОАО «ММК» закупает достаточно широкий ассортимент МТР, который размещается на следующих складах:

М02 – метизы;
М03 – инструменты;
М05 – РТИ;
М06 - хозтовары;
М07 – спец.одежда;
М09 – продцветмет;
М11 – лакокраски;
М12 – взрывчатые вещества;
М13 – лаб.посуда;
М16 – химикаты;
М19 – лесоматериалы;
М20 – запчасти;
М21 – тара;
М30 – огнеупоры;
М31 – аллюминий;
М32 – лом цв.металлов;

М33 – огнеупоры;
М34 – полимеры;
М45 – огнеупоры (сыпучие);
М50 – ферросплавы;
М54 – сырье транзит;
М56 – шпаты и флюсы;
М85 – осн.средства.

Большое значение придается выполнению плана по срокам поставки материалов (ритмичности). Нарушение сроков поставки ведет к недовыполнению плана производства и реализации продукции.

Особое внимание на ОАО «ММК» уделяется состоянию складских запасов сырья и материалов.

С целью обеспечения бесперебойности производственного процесса между поставками продукции, а также в случаях непредвиденной задержки поставки или резкого роста спроса на изготавливаемую из данного сырья продукцию - создаются производственные запасы на предприятии. Производственные запасы входят в состав оборотных активов предприятия и подлежат нормированию.

Нормирование запасов МТР – процесс разработки норм и нормативов запасов МТР с целью эффективного управления средствами организации.

Норматив запасов формируется для МТР, учитываемых на следующих субсчетах плана счетов:

- 10.12 «Покупные инвентарь и хозпринадлежности»;
- 10.13 «Покупная специальная оснастка»;
- 10.14 «Покупная спецодежда на складе»;
- 10.23 «Специальная оснастка собственного производства»;
- 10.50 «Покупные запасные части»;
- 10.51 «Запасные части собственного производства»;
- 10.52 «Запасные части б/у, кроме выявленных в результате инвентаризации и полученных от демонтажа»;
- 10.80 «Покупные вспомогательные материалы»;
- 10.81 «Вспомогательные материалы собственного производства»;
- 10.82 «Вспомогательные материалы б/у, кроме выявленных в результате инвентаризации и полученных от демонтажа»;
- 10.90 «Материалы, выявленные в результате инвентаризации и полученные от демонтажа»;
- 01.12 «Собственные основные средства на складе» по элементу 91.16 «Валки рабочие» и 91.10 «Валки опорные».

Нормативы запасов МТР утверждаются по структурным подразделениям ОАО «ММК» на первое число каждого месяца на год. Норматив запасов МТР в ОАО «ММК» определяется умножением нормы запаса по каждой номенклатурной позиции на плановую цену. Для расчета норм запасов МТР номенклатурные позиции ЕНС (за исключением валков) разбиваются на группы А, В и С. Основанием для классификации МТР по группам являются

статистические данные об интервалах поставки и потребления за период с 1 августа года, предшествующего текущему, по 31 июля текущего года:

- к группе А относятся номенклатурные позиции МТР с непрерывным, относительно равномерным потреблением и поставками;

- к группе В относятся номенклатурные позиции МТР с относительно равномерным потреблением и неравномерными поставками. Интервал или срок поставки по материалам группы В обусловлен периодичностью их изготовления на предприятии-поставщике, минимальной партией поставки, транзитной нормой поставки;

- к группе С относятся номенклатурные позиции МТР с разовым потреблением и поставками.

Для каждой группы (А, В и С) применяется соответствующая методика расчета нормы запаса.

		Поступление или период поставки		
		Равномерное (РП или СП < 70дней) **А**	Неравномерное (70≤ РП или СП < 180) **В**	Разовое (РП или СП ≥ 180 дней) **С**
Потребление	Равномерное (РПт< 70 дней) **А**	АА	АВ	АС
	Неравномерное (70 ≤РПт< 180) **В**	ВА	ВВ	ВС
	Разовое (РПт≥ 180 дней) **С**	СА	СВ	СС

АВС – метод (по фактическому поступлению за период)	*АВС – метод (по сроку поставки по информационной карте)*	*Рекомендуемая группа*
СС	*СА, СВ, СС*	*С*
АА	*АА, АВ, АС*	*А*
АВ	*АА*	*А*
АВ	*АВ*	*В*
АВ	*АС*	*В*
АС	*АА, АВ,АС*	*В*
ВА	*ВА,ВВ*	*А*
ВА	*ВС*	*В*
ВВ	*ВА, ВВ,ВС*	*С*
ВС	*ВА, ВВ,ВС*	*С*
СА	*СА,СВ,СС*	*С*
СВ	*СА,СВ,СС*	*С*

И как прикажете все эти бесконечные списки представить в слайдах, в которых текст вообще должен быть по минимуму? Может, придумать, схему диагностики состояния? Например

Параметр диагностики	**Описание состояния**
Организационная структура службы	
Численность	

Результаты деятельности, в том числе с выделением плюсов и минусов	
Система управления, в том числе оптимизация заказов, и пр.	
И т.п.	

И потом общий вывод о необходимости совершенствовать систему, пока на основе качественного анализа или наоборот, что все хорошо делается, но дорого, поэтому надо проводить спец анализ в след параграфе
Пока параграф не принят, а в дальнейшем имейте в виду, что разделы не принято заканчивать рисунками или таблицей, нужны слова
И я вообще что-то не увидела организацию деятельности службы закупок

На предприятии ОАО «ММК» применяется большое количество разнообразных товарно-материальных ценностей. Они используются в производстве по-разному. Одни из них полностью потребляются в производственном процессе, другие - изменяют только свою форму, третьи - входят в изделия без каких-либо изменений, четвертые - только способствуют изготовлению изделий и не включаются в их массу или химический состав.

Важным условием бесперебойной нормальной работы предприятия является полная обеспеченность потребности в материальных ресурсах. Не менее важной компонентой в обеспечении изготовления и выпуска изделий на предприятии является инструментальное хозяйство. От уровня организации этого хозяйства и качества инструмента зависят интенсивное использование оборудования, технологические параметры его работы, уровень производительности труда и в целом результаты работы всего предприятия.

ОАО «ММК» закупает инструмент: слесарно-монтажный, столярный, измерительный, алмазный, абразивный, газосварочный, упаковочный, металлорежущий, твердосплавный, буровой, электрический, пневматический.

Рисунок 2.7 – Процентное распределение затрат на инструмент по видам

Рисунок 2.8 -

Проведена оценка обеспеченности потребности в завозе инструмента и фактическое ее выполнение.

3 Разработка проекта аутсорсинга закупочной деятельности ОАО ММК

3.1 Постановка задачи – описание вашей идеи

Стратегическими направлениями развития ОАО «ММК» и дочерних обществ в части снабжения материально-техническими ресурсами:

1) Своевременное обеспечение материально-техническими ресурсами;
2) Обеспечение ресурсами необходимого качества;
3) Расширение базы поставщиков;
4) Снижение затрат на приобретаемые ресурсы;
5) Эффективное использование оборотных средств.

Снижение затрат на содержание запасов инструментов на ОАО «ММК» может внести существенный вклад в уменьшение издержек и, как следствие, высвобождение повышение конкурентоспособности продукции.

Одним из способов решения этих задач является аутсорсинг, т. е. передача отдельных функций, технологических операций или бизнес-процессов внешним исполнителям.

Предлагается передать на аутсорсинг услуги склада инструмента. Аутсорсинг складирования включается в себя совокупность нескольких основных видов. Например, аутсорсинг бизнес-процессов, входит в складирование в виде снабжения, исчисления, контроля и множества внутренних процессов склада.

Задачи:

1) Выявить какой инструмент необходимо передать компании-аутсорсеру, а какой оставить на складе ОАО «ММК» (ходовой инструмент – передать; разовые закупки оставить);
2) Проанализировать стоимость работ и услуг, которые предполагается передать на аутсорсинг
3) Оценка экономической эффективности

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Официальный сайт ОАО ММК www.mmk.ru;
2. Н.А. Гончарова СУЩЕСТВУЮЩИЕ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ АУТСОРСИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ
3. В. Лукинский, Д. Заламетдинова МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ: РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЗАПАСА ДЛЯ ТОВАРНЫХ ГРУПП, ОТНОСЯЩИХСЯ К РЕДКИМ СОБЫТИЯМ

Приложение 1

Данные бухгалтерских балансов ОАО «ММК» за 2010-2014 гг.

Показатели	**31.12.2010**	**31.12.2011**	**31.12.2012**	**31.12.2013**	**31.12.2014**
I. Внеоборотные активы					
Нематериальные активы	403	389	357	377	373
Результаты исследований и разработок	92	84	122	158	158
Основные средства	148351	156112	144852	135337	127199
Долгосрочные финансовые вложения	66524	75432	72600	61343	58894
Доходные вложения в материальные ценности	141	110			
Отложенные налоговые активы	1606	1973	4340	7198	7770
Прочие внеоборотные активы	738	757	658	678	592
Итого по разделу 1	**217855**	**234857**	**222929**	**205091**	**194986**
II. Оборотные активы					
Запасы	25087	32871	28969	28599	33444
в т.ч. сырье, материалы	16979	24843	20613	19799	23345
затраты в незавершенном производстве	4323	5240	5397	5988	6755
готовая продукция, товары для перепродажи	3595	2786	2925	2811	3342
товары отгруженные	190	2	34	1	2
ндс	2769	3907	2301	1696	2315
Дебиторская задолженность	39450	49631	53667	21651	33517
в т.ч покупатели и заказчики	11690	9389	14712	9044	21318
задолженность дочерних и зависимых обществ	20467	34769	33384	8074	7550
авансы выданные	855	696	1631	1380	1195
Краткосрочные финасовые вложения	10116	2140	6127	174	12500
Денежные средства	8363	9191	9127	3137	14914
Прочие оборотные активы	72	124	181	129	296
Итого по разделу 2	**85857**	**97864**	**100372**	**55386**	**96986**
Баланс	**303712**	**332721**	**323301**	**260477**	**291972**
III. Капитал и резервы					
Уставный капитал	11174	11174	11174	11174	11174
Собственные акции, выкупленные у акционеров	171	115	51	65	
Добавочный капитал	24714	24714	24714	24714	24714
Резервный капитал	559	559	559	559	559
Нераспределенная прибыль	157409	152144	151636	95190	87116
Итого по разделу 3	**193685**	**188476**	**188032**	**131572**	**123563**
IV. Долгосрочные обязательства					
Займы и кредиты	66604	98888	57910	62371	100665
Основные нологовые обязательства	16010	12143	15793	16334	17336
Оценочные обязательства				4506	4179
Итого по разделу 4	**82614**	**111031**	**73703**	**83211**	**122180**
v. Краткосрочные обязательства					
Займы и кредиты	6319	8842	32808	17672	15055
Кредиторская задолженность:	20437	23648	24681	26544	29680
в т.ч.поставщики	13653	14198	14612	15844	16189
перед персоналом	532	579	672	547	525
перед гос.внебюджетными фондами	112	157	211	226	222
по налогам и сборам	758	856	1018	792	2153
перед дочерними и зависимыми обществами	1402	2145	3008	5257	3258
авансы полученные	3818	5083	4772	3530	7071
Доходы будущих периодов	80	91	74	70	222
Оценочные обязательства	430	552	989	1337	1181

Прочие обязательства	147	81	3014	71	91
Итого по разделу 5	**27413**	**33214**	**61566**	**45694**	**46229**
Баланс	**303712**	**332721**	**323301**	**260477**	**291972**

Приложение 2

Данные отчетов о прибылях и убытках ОАО «ММК» за 2010-2014 гг.

Показатели	**31.12.2010**	**31.12.2011**	**31.12.2012**	**31.12.2013**	**31.12.2014**
Выручка	201824	247290	243059	224642	266478
Себестоимость продаж	164896	211428	203785	194987	205424
Валовая прибыль	**36928**	**35862**	**39274**	**29655**	**61054**
Коммерческие расходы	5286	5939	9406	12317	13831
Управленческие расходы	6132	6628	7549	7202	6553
Прибыль от продаж	**25510**	**23295**	**22319**	**10136**	**40670**
Доходы от участия в других организациях	309	472	229	1153	508
Проценты к получению	1228	585	633	680	958
Проценты к уплате	2259	3514	4407	3888	4301
Прочие доходы	67326	42485	27161	34065	30666
Прочие расходы	62517	68481	34536	100771	69774
Прибыль до налогооблажения	**29597**	**-5158**	**11399**	**-58625**	**-1273**
Текущий налог на прибыль	1488	1595	1958	-	143
Изменение отложенных налоговых обязательств	4651	708	2007	828	1405
Изменение отложенных налоговых активов	136	387	1062	2890	608
Прочее	783	3966	571	117	570
Чистая прибыль	**24377**	**-1692**	**7925**	**-56446**	**-1643**