

проф. к. ик. н. Т.Е. НИКИТИНА

МЕЖДУНАРОДНЫЙ СЛАВЯНСКИЙ ИНСТИТУТ, Г.МОСКВА

**ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА
ИЗПОЛЗВАНЕТО И УПРАВЛЕНИЕТО НА МАТЕРИАЛНИ РЕСУРСИ
(НА РУСКИ ЕЗИК)**

**OPPORTUNITIES FOR IMPROVING THE USE AND MANAGEMENT OF
MATERIAL RESOURCES
(IN RUSSIAN LANGUAGE)**

Prof. T.E. NIKITINA

INTERNATIONAL SLAV INSTITUTE OF MOSCOW

Abstract: The questions improve material management (RM) in the enterprise and in the corporation. Process control material cost is considered in connection with the expansion of marketing tools. Domestic and international support to improve the way MR. The process of managing material costs tied to the process of management. Formulated the direction of regulation of the resource potential of the corporation. Introduce the concept of maneuver MR to corporations as a source of improved management corporation to increase its profitability.

Key words: corporation, corporate governance, management of materials corporation, managing material costs, material handling resources, inventory management of material resources.

В условиях социалистического хозяйства проблемами маневрирования материальными ресурсами занимался проф. К.А.Смирнов¹. Его разработки были характерны для тех условий, когда существовала система статистической отчетности, обязательная для заполнения всеми предприятиями. Формы 12-сн, 13-сн, 15-сн. заполнялись и анализировались по отраслям. На базе этого анализа можно было сделать выводы об эффективности использования материальных ресурсов на предприятиях и стимулировать их при снижении материалоемкости своей продукции.

Модель проф. Смирнова К.А. работала в отрасли. В условиях рынка сведения об издержках остаются коммерческой тайной за семью печатями. На рынке мы переходим к самостоятельному выбору и разработке, с учётом специфических особенностей организации, возможной модели управ-

ления затратами. Однако в нашем случае управление затратами должно быть связано с возможностями маневрирования разными ресурсами, которое в условиях корпорации позволяет снижать совокупные издержки корпорации. А за счет этой экономии на издержках обеспечивается увеличение конкурентоспособности продукции корпорации.

По сути дела в условиях корпорации возникает потребность заново осмыслить (переосмыслить) суть процесса маневрирования различными ресурсами – прежде всего ресурсами материальными.

В целом материальные ресурсы корпорации представляют собой набор различных видов сырья, материалов, топлива, энергии, комплектующих и полуфабрикатов, которые закупаются корпорацией, с целью использования их в хозяйственной деятельности для выпуска продукции, выполнения работ или оказания услуг.

Материальные ресурсы (МР), входя в процесс производства, преобразуются в

¹ К.А. Смирнов Система оперативного маневрирования материальными ресурсами. М.«Экономика», 1972, 180 с.

издержки или материальные затраты компании, вошедшие в процесс производства (незавершенка), и ресурсы, прошедшие стадию производства и очутившиеся на складе готовой продукции (или часть так называемой товарной продукции).

Известна цифра, что в общем объеме себестоимости выпускаемой продукции отечественного производства доля материальных затрат в среднем составляет от 60 до 70% . Поэтому снижение доли материальных затрат - это большой резерв повышения эффективности использования ресурсов, повышения конкурентоспособности и продукции, и предприятия в целом.

На рис. 1. изображен процесс преобразования материальных ресурсов в материальные затраты.

Сырье, материалы и другие материальные ресурсы покупаются субъектом хозяйствования (предприятием, корпорацией или субъектами с другими формами организации). Они обладают определенными характеристиками.

Среди этих характеристик можно назвать цену МР, качество его, какие-то технические или технологические характеристики и т.д. Эти ресурсы концентрируются на складе сырья и материалов.

Со склада сырья и материалов ресурсы поступают «в обработку» - на производство, превращаясь в так называемую незавершенную продукцию или незавершенное производство - именно здесь они становятся материальными затратами. После преобразования этого сырья в готовую продукцию они в уже обработанном виде

(с добавлением живого труда) поступают на склад готовой продукции, где концентрируются до необходимых размеров партии поставки. Далее при продвижении на внешний рынок, происходит преобразование готовой продукции в товар. Уже этот товар обладает новыми характеристиками – ценой, качеством, соответствующим продвижением и возможностями товародвижения, условиями поставки и расчетов, т.е., по существу, характеристиками рыночной конкурентоспособности.

Говоря об управлении конкурентоспособностью фирмы или корпорации необходимо отдавать себе отчет в том, что управление материальными затратами и материальными ресурсами является одним из очень весомых факторов обеспечения конкурентоспособности. Поэтому при минимизации затрат необходимо маневрировать материальными ресурсами не только на входе в производство, но и маневрировать незавершенным производством, оптимальным образом используя организационные ресурсы, вторичные материальные и финансовые ресурсы.

То есть материальные затраты во всем их многообразии должны являться предметом и объектом управления. При этом они обладают целым рядом качеств. Первый из этих качеств можно назвать изменчивостью. Материальные ресурсы находятся в постоянном движении от входа в производство (в организацию – предприятие, корпорацию) по входящей стрелке до момента выхода на рынок готовой продукции (по исходящей стрелке) (см. рис.1).

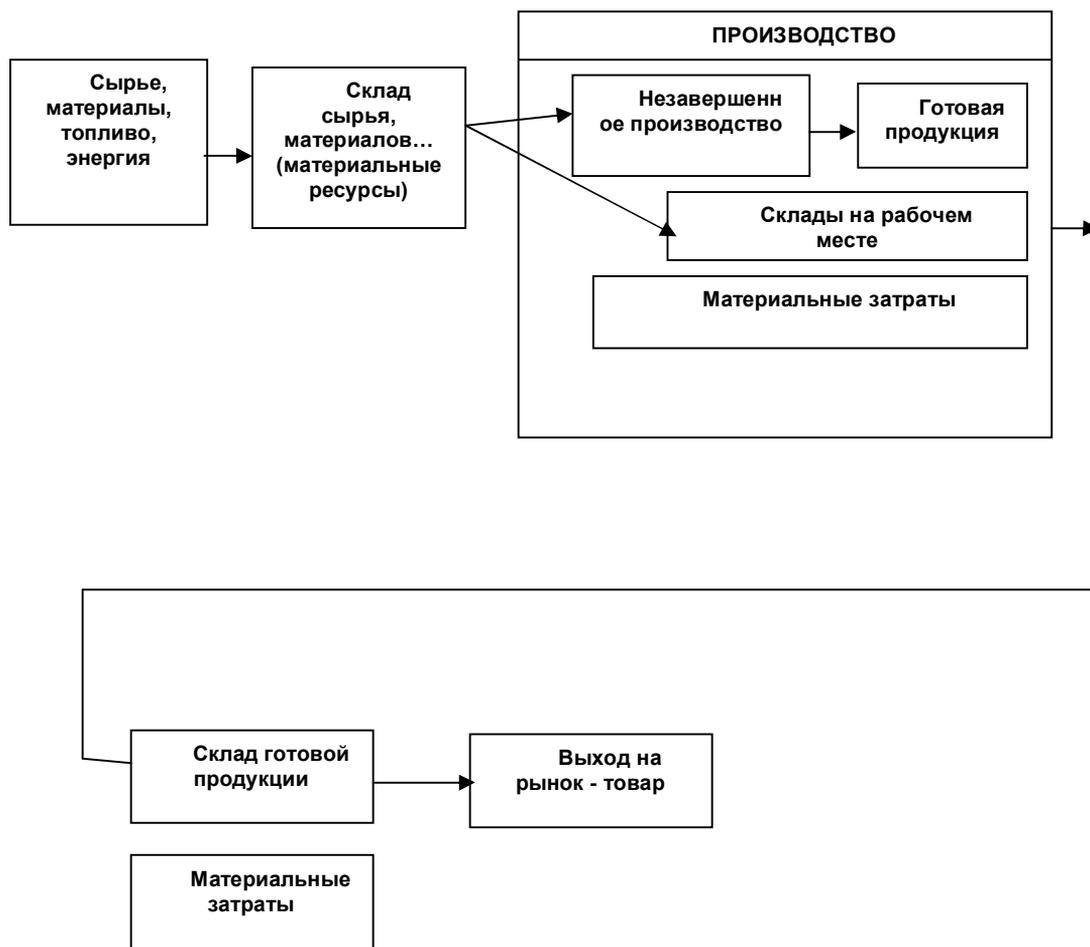


Рис. 1. Схема преобразования материальных ресурсов в материальные затраты (Схема движения материальных ресурсов на предприятии)

Так что управление материальными затратами должно быть привязано к производственному процессу. Управляющему воздействию должны подвергаться все стадии производства, через которые проходят материальные ресурсы на пути их преобразования в готовую продукцию. Тогда воздействию подвергается весь материальный поток, состоящий из совокупности всех наименований ресурсов, находящихся на всех стадиях производства. Говорить о материальном потоке имеет смысл в разрезе пространства и времени.

Более того, необходимо учесть тот факт, что сложность выпускаемой продукции определяет сложность и многообразие того сырья, из которого эти товары производятся. Методы же измерения и учета каждого вида сырья и продукции могут очень сильно различаться. Так цена каждого ресурса определяется законами рынка, а колебания цен на материальные ресурсы напрямую влияют на результаты деятельности предприятия (корпорации).

Тогда получается, что объектом управления затратами являются не только сами затраты, но и процесс их

формирования, использования и маневрирования ими с целью возможного снижения затрат и в целом снижения совокупных издержек.

Когда мы говорим об управлении ресурсами, необходимо выделять ряд подсистем, касающиеся процесса ресурсопотребления: организация снабжения МР, управление производственными процессами, запасами, нормативным хозяйством, и т.д.

На рис. 2. изображены направления регулирования ресурсного потенциала отдельного предприятия, и корпорации в целом.

Обеспеченность предприятия МР в составе корпорации строится на основе сопоставления потребности в МР на предприятиях корпорации, размера запасов на начало и на конец периода с данными о фактическом поступлении сырья на склад. При этом набор материалов может быть довольно большим – это зависит от ассортимента выпускаемой продукции и соответственно необходимых материалов. Поэтому обеспеченность материалами необходимо определять по группам важнейших видов продукции.



Рис. 2. Направления регулирования ресурсного потенциала

Оценить обеспеченность предприятий корпорации материальными ресурсами можно исходя из оценки норм и нормативов расходов различных групп сырья, материалов, топлива, необходимого объема производства и остатков запасов этих ресурсов в сопоставлении с временными параметрами производства и финансовыми возможностями по обеспечению.

В качестве источников обеспечения предприятия МР можно рассматривать внешние и внутренние источники. К внешним можно отнести все поставки ресурсов извне по договорам с контрагентами. К внутренним источникам можно отнести возможности использования вторичного сырья, сокращение отходов и потерь в производстве, экономию материальных ресурсов в результате внедрения достижения научно-технического прогресса, инновационных технологий производства. Если первый источник можно охарактеризовать как экстенсивный, увеличивающий стоимость товара напрямую, то второй нацелен на интенсификацию использования уже имеющихся ресурсов. Таким образом, второй источник дает возможность получить выгоду при условии вложения некоторого количества живого труда гораздо большую, чем при покупке тех же благ на рынке.

Таким образом, повышение эффективности использования материальных ресурсов может реализовываться с помощью организации комплексного обеспечения материальными ресурсами в разрезе объемов, комплектности и времени.

При этом в рыночных условиях достаточно сложно отследить изменения спроса на производимую продукцию – товарный ассортимент постоянно меняется. В связи с этим могут возникнуть излишки материалов на складе, невостребованные материалы. Поэтому частота поставок в этих условиях

объективно увеличивается, а объемы партий вынужденно уменьшаются.

Известно, что качество выпускаемых товаров зависит от качества сырья. Снижение качества сырья конечно снижает финансовые затраты на приобретение его, но вместе с тем может привести к снижению качества производимого конечного продукта.

Исходя из определения маркетинга как совокупности инструментов обеспечивающих рыночный успех, этот успех определяется, прежде всего, показателями конкурентоспособности. А конкурентоспособность, в свою очередь, определяется возможностями изменения цен на продукцию, которая напрямую зависит от издержек производства.

Поэтому снижение издержек – является один из инструментов маркетинга.

Важной составляющей процесса ресурсосбережения как уже указывалось – это маневрирование материальными ресурсами, в том числе материальными запасами корпорации.

Известно, что совокупный запас (З сов.) на предприятиях и складах корпорации может быть определен как механическая сумма всех запасов на всех предприятиях и централизованных складах. Т.е.

$$Z_{\text{сов.}} = \sum_{i=1}^N Z_i$$

где Z_i – запас материалов на i – предприятии или отдельном складе из n -го количества; $i=1; N$

В условиях объединения (корпорации) ситуация с запасами меняется. Известно, что уровень централизованных запасов (З цен.) при их централизации с обеспечением возможности перераспределения (маневрирования) будет в \sqrt{N} раз меньше, чем суммарный запас N предприятий.

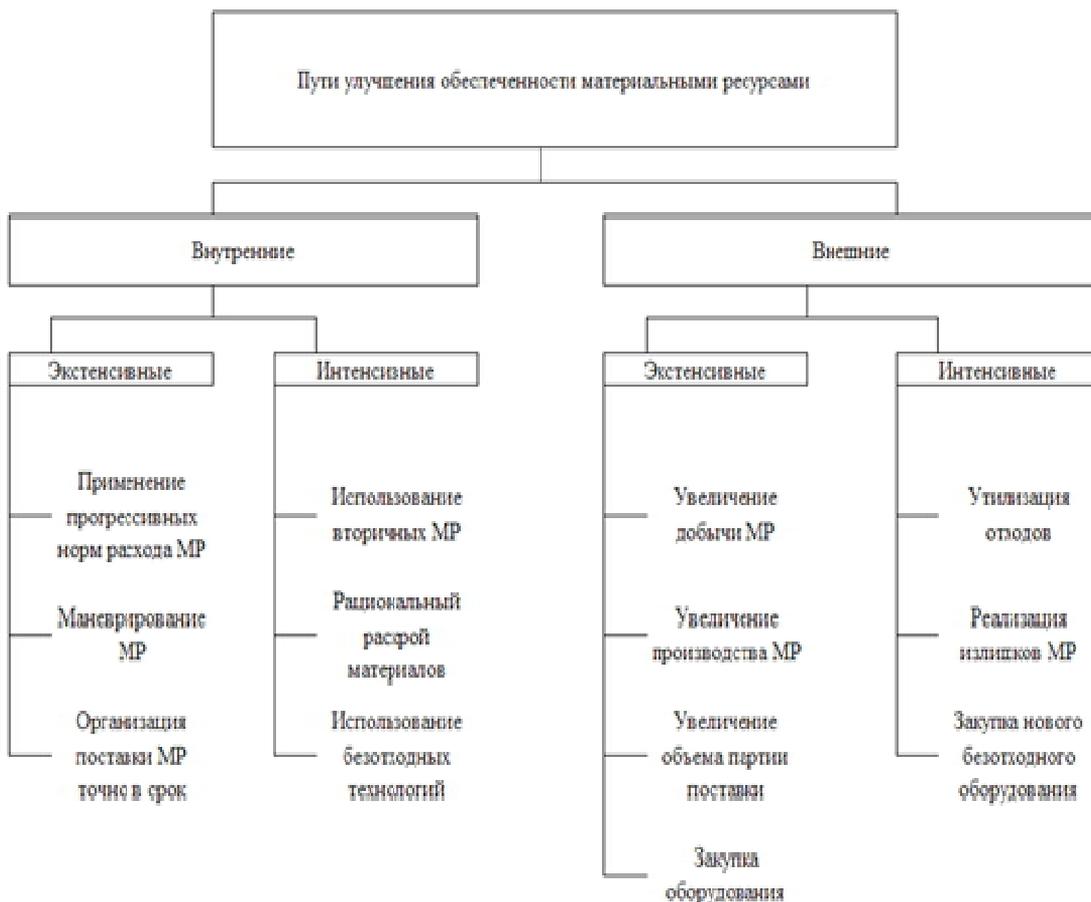


Рис. 3. Пути улучшения обеспеченности материальными ресурсами

Т.е.:
3 цен. = 3 сов.

$$\sqrt{N}$$

В этом состоит ценность организации СОМР корпорации - выгода от этой работы очевидна. Таким образом, реализуется политика повышения эффективности использования материальных ресурсов посредством маневрирования запасами.

Другим направлением управления материальными затратами является нормирование расхода материальных ресурсов, которое производится (или может производиться) как на предприятии, так и в

рамках корпорации. В последнем случае (на корпоративном уровне) можно применить прогрессивное нормирование ресурсов. В качестве прогрессивной нормы можно использовать минимальные удельные затраты на выпуск предприятиями аналогичной продукции. В корпорации понятие коммерческой тайны на предприятиях, входящих в её состав, отсутствует. Поэтому в рамках корпорации возникает возможность управления нормативным хозяйством корпорации на основе использования и распространения передового опыта предприятий и отделений корпорации, снижающих свой удельный расход материальных ресурсов, внедряющих достижения научно-технического

прогресса, передовые достижения научной мысли.

На уровне предприятия иногда бывает сложно организовать переработку отходов производства во вторичные материальные ресурсы. Однако, именно на уровне корпорации переработка вторичных материальных ресурсов в первичные значительно облегчается. Это дает эффект дополнительного источника экономии ресурсов как материальных, так и финансовых.

Управление незавершенным производством в корпорации сводится к изучению и организации технологии производства, организации хранения запасов в производстве, переналадки оборудования под требования производства, организации доставки ресурсов непосредственно на рабочее место.

Среди этих задач можно назвать задачи: рационального раскроя, внутри-производственной логистики.

В качестве примера можно привести использование системы канбан японскими предпринимателями.

Управление материальными затратами включает в себя: оценку материало-

емкости продукции в динамике, изучение и изменение отдельных факторов влияющих на материалоемкость продукции.

Управление ресурсопотреблением зависит от целей предприятия и корпорации в целом. Если в советское время целевые установки «спускались» сверху – от высшего уровня управления к более низкому (от Госплана – министерствам и ведомствам, от них – предприятиям и объединением), то в настоящее время каждая компания самостоятельно определяет свои цели, как имеджевые, экономические, так и производственные, научно-технические и т.д.

На уровне корпорации может быть поставлена цель роста прибыли и рентабельности. Эта цель на уровне повышения эффективности использования ресурсов может быть детализирована в виде снижения себестоимости и ее составляющих (материальных, трудовых и других затрат) или поддержания себестоимости на нормативном уровне или еще как-то.