ресурсное обеспечение предприятия: интегрированная модель контроллинга

Аннотация

Планирование и эффективное использование материальных ресурсов является важнейшим направлением деятельности предприятия. В статье анализируются формы организации управления материальными ресурсами и причины нарушения договоров их поставки. В целях совершенствования организации и планирования материальных ресурсов предложена методология контроллинга. Описана разработанная авторами интегрированная модель системы контроллинга как механизм эффективной организации текущего планирования материальных ресурсов.

Ключевые слова: контроллинг, материальные ресурсы, управление, предприятие

Павленков Михаил Николаевич
д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой экономики и финансов, Дзержинский филиал Волго-Вятской академии государственной службы
Kaf-fin-df@yandex.ru

Парамонов Александр Васильевич
аспирант, Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского
paramonov-nn@mail.ru

Предприятия химического комплекса потребляют сырье и материалы, которые поступают из разных источников.

Для работы по обеспечению необходимыми сырьем и материалами в соответствии с потребностью на предприятии имеются подразделение для решения следующих задач:

– определение потребности в материальных ресурсах;
– изыскание возможностей покрытия этой потребности;
– хранения материальных ресурсов и выдачи их в производство;
– контроль расхода ресурсов;
– экономия ресурсов [1].

Организационная структура подразделения должна характеризоваться, прежде всего, малозвенностью,

анализ рынка ресурсов – один из этапов планирования, включающий систематическую оценку данных о предложении конкретных материалов, ассортименте и ценах, анализ издержек по доставке материалов с учетом портфеля поставщика

гибкостью, эффективностью, четким разграничением функций.

Мероприятия по экономии ресурсов

Авторами проведен анализ форм организации управления материально-техническим обеспечением на девяти предприятиях химического комплекса. Как показал анализ, на большинстве предприятий действует централизованная система управления материально-техническим обеспечением. На некоторых предприятиях действует как децентрализованная, так и смешанная система управления.

Независимо от организационной структуры специалисты данного подразделения должны изучать и учитывать спрос и предложение на потребляемые материальные ресурсы, цены на них и на услуги посредников, выбирать наиболее экономичную форму товародвижения, оптимизировать запасы, снижать транспортно-заготовительные и складские расходы.

Анализ рынка ресурсов – один из этапов планирования, включающий систематическую оценку данных о предложении конкретных материалов, ассортименте и ценах, анализ издержек по доставке материалов с учетом портфеля поставщика. Управление материальными ресурсами и планирование их поставки проводится с целью создания условий для их максимальной экономии при одновременном повышении качества продукции.

По отчетным данным восьми предприятий проведен анализ экономии материальных ресурсов в стоимостном выражении. По результатам анализа определено, что в кризисный период предприятия разрабатывали и внедряли мероприятия по экономии ресурсов, в первую очередь, энергетических. В процессе планирования потребности в ресурсах на плановый период специалисты использовали данные анализа ресурсов текущего и предшествующего периодов и достижения в этой области аналогичных предприятий.

Планирование материальных ресурсов

Для оценки уровня эффективности потребления материальных ресурсов предприятия использу-

Фрагмент. Интронина

ют обобщающие показатели. Конкретная оценка эффективности потребления отдельных элементов материальных ресурсов выполняется на основе анализа частных показателей. Подобный подход позволяет установить уровень снижения материалоемкости отдельных изделий (удельной материалоемкости).

Важным результатом анализа использования ресурсов является разработка рекомендаций по снижению норм расхода материалов и внедрение организационно-технических мероприятий, направленных на сокращение или вторичное использование отходов. Реализация мероприятий должна обеспечить экономию материальных ресурсов и на этой основе дополнительный выпуск продукции.

Выполнение работ по анализу использования материалов, прежде всего, позволяет определить относительную их экономию. На основе плановых норм определяется расход материалов предприятия по объему выпуска и ассортименту продукции, сравнивается этот расход с фактически произведенным расходом. Для определения поставок материала расход материальных ресурсов пересчитывается в соответствии с плановым выпуском продукции.

Планирование материальных ресурсов представляет собой целенаправленную деятельность по синхронизации использования материальных ресурсов в производственном процессе, ассортименту, качеству, количеству, срокам и месту их использования.

Исследования по обеспечению материальными ресурсами предприятий, позволяют сделать вывод о том, что существующая технология планирования материальных ресурсов не всегда обеспечивает качество планирования:

– по объемам в натуральном и стоимостном выражении (низкое качество согласования внутри предприятия);

– ассортиментный состав поставок ресурсов (не качественная проработка потребности в номенклатуре ресурсов); сроках и объемов поставки (отсутствие координации);

– несвоевременность оплаты за материальные ресурсы (слабая финансовая дисциплина)

и др.

организация материально-технического обеспечения предопределяет формирование определенных запасов, страхующих предприятия от колебаний на товарных рынках, снижающих их зависимость от поставщиков материальных ресурсов

Таблица

Причины нарушения договоров поставки материальных ресурсов

№ п/п	Причины недопоставки	Предприятие	Период				Итог
			1 кв.	2 кв.	3кв.	4 кв.	
1	Объем в стоимостном выражении (%)	1	0.3	–	–	1.3	**1.6**
		2	1.0	0.6	–	–	**1.6**
		3	1.2	0.5	2	0.2	**3.9**
2	Номенклатура (ед.)	1	10	2	8	–	**20**
		2	6	–	3	2	**11**
		3	4	1	1	5	**11**
3	Договор поставки по срокам (кол.дог.)	1	4	–	–	3	**7**
		2	7	–	–	1	**8**
		3	2	1	2	–	**5**
4	Договор поставки по объему (кол.дог.)	1	6	1	–	2	**9**
		2	7	3	–	–	**10**
		3	4	1	–	3	**8**
5	Несвоевременность оплаты (%)	1	6	–	–	–	**8**
		2	4	–	–	–	**6**
		3	5	–	–	1	**10**

В *таблице* (*см. выше*) приведены результаты анализа основных причин нарушения договоров поставки материальных ресурсов по трем предприятия химического комплекса.

Формирование страхового запаса

Исследование особенностей материально-технического обеспечения с целью эффективного использования ресурсов предприятия показывает, что в этой сфере деятельности необходимо учитывать множество как внешних, так и внутренних факторов: экономических, организационных, технических, информационных, кадровых и др.

формирование запасов материалов опирается на их годовую потребность и жестко увязывается с финансовым планом

В процессе реализации этих задач необходимо:

– определить потребность в материальных ресурсах;

– изыскать источники удовлетворения потребности;

– организовать снабжение предприятия;

– обеспечить нормирование запасов материальных ресурсов;
– проработать договорные отношения с поставщиками;
– организовать поставку, хранение, учет и выдачу материальных ресурсов.

Организация материально-технического обеспечения предопределяет формирование определенных запасов, страхующих предприятия от колебаний на товарных рынках, снижающих их зависимость от поставщиков материальных ресурсов.

Формирование запасов материалов опирается на их годовую потребность и жестко увязывается с финансовым планом, так как прирост или уменьшение оборотных средств зависит от изменения запасов материалов и влияет на финансовое состояние предприятия.

На предприятии проведен анализ состояния страхового запаса по одному из видов сырья в течение года (*см. рис. ниже*)

Как видно из графика страховой запас на предприятии, за исключением трех месяцев, отклоняется от норматива. Такое положение в первую очередь объясняется тем, что планирование и организация поставок материальных ресурсов требуют совершенствования, то есть необходимы новые инструменты для решения данной проблемы.

...интегрированная модель контроллинга обеспечивает планирование по следующим направлениям деятельности: продажа, производство, закупка

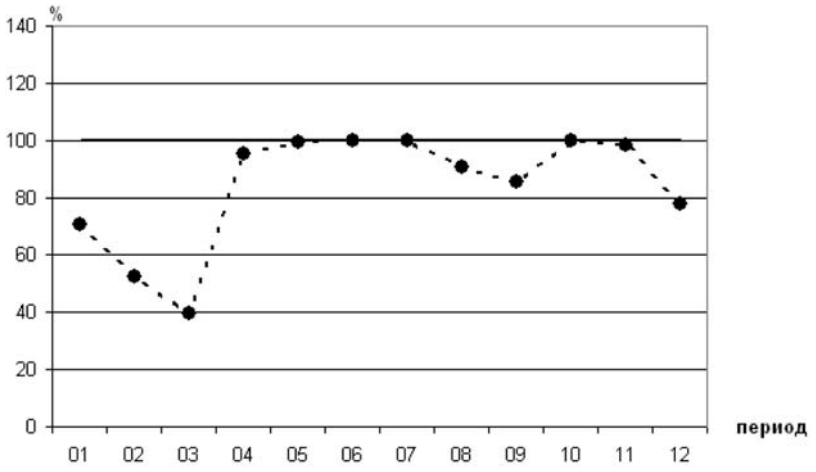


Рис. Состояние страхового запаса (%)

планирование продаж – это основа системы планирования предприятия в целом, так как на их основе формируются планы для всех остальных направлений деятельности

Одним из направлений для решения задач эффективного управления обеспечением ресурсами производства промышленного предприятия является методология контроллинга [2].

Контроллинг при обеспечении ресурсами

Авторами разработана интегрированная модель системы контроллинга как механизм эффективной организации текущего планирования материальных ресурсов, позволяющий объединить усилия различных структурных подразделений, производящих и реализующих продукцию с целью оптимизации финансовых, материальных и трудовых ресурсов, используемых предприятием для реализации своих экономических целей.

Каждая модель интегрированной системы доведена до уровня пользовательских задач, что имеет практическое значение, а некоторые модели прошли апробацию на конкретных промышленных предприятиях.

В процессе планирования в системе контроллинга составляется совокупность планов по направлениям деятельности, которые охватывают и координируют важнейшие подразделения предприятия, что позволяет снизить уровень простоя оборудования, сократить сроки выполнения заказов, оптимизировать движение материалов и складские остатки, сделать процесс производства прозрачным и управляемым, повысить эффективность работы предприятия.

В целом интегрированная модель контроллинга обеспечивает планирование по следующим направлениям деятельности: продажа, производство, закупка. Эти планы увязываются между собой: в первую очередь составляется план продаж, затем – план производства, в последнюю очередь – план закупок.

Интегрированная модель позволяет формировать несколько вариантов, которые соответствуют разным стратегиям и разным направлениям развития предприятия и обеспечивают связь между планами продаж, производства, закупок и бюджетом. Эти планы предназначены для отражения материальных потоков и производственных процессов в натуральном и стоимостном выражении, а бюджет предназначен для планирования денежных потоков предприятия.

риятий. итроллинга

Планирование продаж – это основа системы планирования предприятия в целом, так как на их основе формируются планы для всех остальных направлений деятельности.

Специалисты службы контроллинга предприятия обеспечивают решение сложнейших задач по уменьшению сбоев в производственном процессе, возникающих в связи с неритмичностью поставки материалов, и по эффективной организации работы различных подразделений для синхронизации всех ресурсов, используемых предприятием для достижения своих экономических целей.

Литература

1. Логистика: Учебник/ Под ред. Б.А.Аникина. – М.:ИНФРА-М, 2008.– 368с.

2. Павленков, М.Н. Контроллинг промышленного предприятия: методология, теория, практика: Монография. – Н.Новгород: изд-во Волго-Вятской академии гос.службы, 2007. – 363 с.

3. Шмелева А.Н. Контроллинг затрат на повышение операционной эффективности управления предприятиями при внедрении системы менеджмента качества в соответствии со стандартами серии ИСО // Креативная экономика. – 2008. – № 12.

pn

Mikhail N. Pavlenkov
Dr. of Econ. Sci., Professor, Head of Chair of Economics and Finance, Dzerzhinsk Branch of the Volga-Vyatka Academy of Public Service
Alexander V. Paramonov
Postgraduate Student, Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

Resource Supply for Enterprise: an Integrated Controlling Model

Abstract

Planning and effective utilization of material resources is a key activity of the enterprise. The article examines forms of material resources management and reasons for breaking supply contracts. In order to improve the organization and planning of material resources controlling methodology is suggested. The authors describe a self-developed integrated model of controlling system as a mechanism for the efficient organization of the current planning of material resources.

Keywords: controlling, material resources, management, enterprise