**Содержание**

Введение..............................................................................3

**1.** Создание базы сырья и материалов..........................................4

1.1. Анализ ценности сырья и материалов...............................4

1.2. Определение оптимального количества заказов...............6

1.3. Выбор предприятий - поставщиков..................................8

**2.** Хранение сырья и материалов , подготовка их к движению...11

**3.** Экономическое использование ресурсов................................16

**4.** Управление материальными ресурсами на примере конкрет­ного предприятия...................................... ................................22

Выводы и предложения......... ...........................................25

Список литературы..........................................................26

**Введение**

Управление материальными ресурсами предприятия играет большую роль в управлении предприятием в целом.

Материальные ресурсы представляют собой часть оборотных фондов предприятия, т.е. тех средств производства, которые полностью потребляются в каждом производственном цикле, целиком переносят свою стоимость на готовую продукцию и в процессе производства меняют или теряют свои потребительские свойства.

Для организации прибыльной работы предприятия необходимо создание правильной и реальной структуры движения материальных ресурсов предприятия. В современном менеджменте существует большое количество вариантов управления материальными ресурсами предприятия.

В своей работе, я поставила целью проанализировать структуру существующих методов управления материальными ресурсами предприятия, выделить систему и проследить движение материальных ресурсов от момента определения необходимости обеспечения производственного процесса сырьем и материалами до момента выхода конечного продукта.

Достижение настоящей цели возможно путем комплексного анализа существующих методов управления материальными ресурсами предприятия, периодичного мате­риала, статей и аналитического материала на данную тему.

 **1. СОЗДАНИЕ БАЗЫ СЫРЬЯ И МАТЕРИАЛОВ**

**1.1. Анализ ценности сырья и материалов**

Наибольшую долю материальных ресурсов предприятия составляют ***основные*** материалы. К ним относятся предметы труда, идущие на изготовление продукции и образующие основное ее содержание. ( При изготовление автомобиля - это металл, стекло, ткань и др.).

К ***вспомогательным*** относятся материалы, потребляемые в процессе обслуживания производства или добавляемые к основным материалам ( смазочные, обтирочные, упаковочные материалы, красители и т. д.).

Промышленные предприятия в настоящее время оснащены современной вычислительной техникой, с помощью которой становится возможным моделирование материальных потоков с учетом влияния различных факторов внутренней и внешней среды предприятия, а также разработка систем управления материальными ресурсами.

Существуют основные принципы формирования и функционирования системы управления материальными ресурсами:

**1.** Самостоятельность предприятий - поставщиков и предприятий потребителей в использовании материальных ресурсов.

**2.** Саморегулирование.

**3.** Ресурсосбережение и противозатратность.

**4.** Комплексность.

**5.** Оперативность.

**6.** Восприимчивость к научно-техническому прогрессу; и др.

Перечисленные принципы должны действовать одновременно, ибо они определяют условия равновесного состояния и эффективного функционирования системы.

Для разрешения основных проблем в рамках создания базы сырья и материалов существуют многообразные методы принятия решения, в особенности:

- **ABC**- анализ ( первоначальный анализ);

- метод оценки по системе баллов;

- анализ стоимости сырья и материалов;

- математические модели решений.

Рассмотрим подробно *анализ стоимости сырья и материалов*.

Метод анализа стоимости чаще всего применяется тогда, когда требуется снижение издержек и цены выпускаемых изделий с целью улучшения результатов хозяйственной деятельности предприятия или увеличения шансов сбыта готовой продукции.

В результате анализа стоимости сырья и материалов может:

- произойти сокращение затрат на сырье и материалы;

- экономиться рабочее время при изготовлении изделий из этого сырья и материалов;

- повышаться качество готовой продукции, а также,

- произойти снижение затрат для реальных инвестиций.

Последовательность одного такого оценочного анализа сырья и материалов, приведенная ниже, является типичной для осуществления анализа во многих областях предприни­мательской деятельности.

**1.** На подготовительном этапе оценочного анализа сначала формулируются цели исследования сырья и материалов, а также выясняются организационные подготовительные решения.

**2.** Затем осуществляется сбор информации о собственной продукции, а также об аналогичных изделиях, используемых для сравнения.

**3.** На следующем этапе, посредством исследования фак­тического состояния сырья и материалов, вскрываются слабые места в производстве собственной продукции.

**4.** Затем выявляются предложения по улучшению качества соб­ственной продукции и технологического процесса ее производства.

**5.** После этого подвергаются оценке возможные варианты относительно величины расходов и доходов при изготовлении собственной продукции.

**6.** Затем из этого массива полезной информации выбираются наиболее реализуемые решения.

**7.** Последним шагом оценочного анализа сырья и материалов является введение этого оптимального варианта в производство.(2)

**1.2. Определение оптимального количества заказов**

Рациональная организация материально-технического снабжения и сбыта в значительной мере предопределяет на предприятии уровень использования средств производства, рост производительности труда, снижение себестоимости продукции, увеличение прибыли и рентабельности. Этим определяется роль и значение материально-технического снабжения и сбыта в системе производственного менеджмента.

**Снабжение производства** необходимыми материальными ресурсами является начальным звеном производственного процесса, а сбыт готовой продукции - его завершением. Под ***материально- техническим*** ***снабжением*** предприятия понимается *процесс обеспечения его всеми видами материально-технических ресурсов в требуемые сроки и в объемах, необходимых для нормального осуществления его производственно- хозяйственной деятельности*. От организации снабжения, своевременности поступления материальных ресурсов в производство в необходимом ассортименте, количестве и должного качества в значительной мере зависят равномерный и ритмичный выпуск готовой продукции, ее качество и эффективность деятельности коллектива предприятия.

Основной задачей предприятия по организации и управлению материально-техническим снабжением является своевременное, бесперебойное и комплектное снабжение производства всеми необходимыми материальными ресурсами для осуществления производственного процесса в точном со­ответствии с утвержденными плановыми заданиями. При этом сам процесс снабжения должен осуществляться при ми­нимальных транспортно-складских расходах и наилучшем использовании материальных ресурсов в производстве.

В процессе планирования материально-технического снаб­жения необходимо определить:

1. Какие виды материальных ресурсов необходимы для обеспечения производственно - хозяйственной деятельности предприятия.

2. Количество материальных ресурсов, которое потребуется для выполнения производственной программы.

3. Необходимые площади складских помещений для хранения материальных ресурсов.

4. Затраты на материально-техническое снабжение.

Существует множество методов определения количества заказываемых материальных ресурсов. Все они имеют свои особенности, преимущества и недостатки, которые необходимо учитывать, чтобы сберечь время и сократить затраты.(8)

При определении оптимального количества заказов следует учитывать:

*- независимые от количества заказов расходы* (F) , которые образуются в качестве постоянных исходных расходов, необходимых для осуществления запроса предлагаемого сырья и материалов, учета и сравнения предложения, а также осуществления самого процесса заказов,

*- процентную ставку расходов для осуществления складского хранения сырья и материалов* (**1**)*,*

*- калькуляционную процентную ставку* (Z), которая соответствуетжелаемому среднему начислению процентов за товары, хранимые на складе,

*- закупочную цену* (P) ,складированного сырья и мате­риалов.

*- и общую потребность в сырье и материалах в течении определенного периода (R).*

Оптимальное количество заказов (q) является тем самым коэффициентом, который приводит к самым низким общим расходам (*KL* ) и к самым низким расходам для осуществления процесса снабжения производства сырьем и материалами по их заказу (*KB*).

Общие расходы для осуществления складского хозяйства *KL*, которые зависят от стоимости складированного сырья и материалов, от расходов на содержание складских запасов, от процентной ставки и продолжительности сроков хранения, определяются как:

Расходы, необходимые для осуществления снабжения производства сырьем и материалами, зависят от частоты поступления заказываемых материалов за определенный период времени:

Таким образом, выражение для определения общих расходов для материально-технического снабжения производства сырьем и материалами имеет вид:

Оптимальное количество заказов получают посредством определения значения q из этого выражения после приравнивания к нулю значения K:(2)

**1.3. Выбор предприятий - поставщиков сырья и материалов**

В условиях рыночной экономики одной из основных задач предпринимателя является оптимальный выбор из большого числа предприятий - поставщиков, предлагающих свою продукции, которая подходит для данного предприятия, достойных поставщиков сырья и полуфабрикатов, вспомогательных материалов, комплектующих изделий и пр. продукции.

Высшей мерой при выборе предприятия - поставщика сырья и материалов являются следующие факторы:

- предприятие-заказчик должно пойти на договорные отношения с различными предприятиями-поставщиками сырья и материалов. Таким образом, обеспечивается возможность избежать односторонней зависимости.

- у предприятия-заказчика должны быть договорные отношения с предприятиями-поставщиками, ограниченными необозримым количеством поставок (скидки за оптовое количество поставки сырья и материалов).

- количество поставщиков следует оптимизировать.

 Определение методов и форм снабжения зависит от сложности выпускаемой продукции, состава комплектующих изделий и материалов.

Рассмотрим наиболее часто используемые методы и формы:

***1. Закупка товара*** (материальных ресурсов) ***одной партией***.

Предполагает поставку товаров большой партией за один раз (оптовые закупки на товарно-сырьевых биржах, аукционах, у поставщиков и др.). *Преимущества*: простота оформления документов, гарантия поставки всей партии, повышенные торговые скидки.

*Недостатки*: большая потребность в складских помещениях, замедление оборачиваемости капитала.

 ***2. Регулярные закупки мелкими партиями.*** В этом случае покупатель заказывает необходимое количество товаров, которое поставляется ему партиями в течение определенного периода. Основные *преимущества*: ускоряется оборачиваемость капитала, так как товары оплачиваются по мере поступления отдельных партий; достигается экономия складских помещений и затрат на содержание излишних запасов. *Недостатки*: вероятность заказа избыточного количества товара; необходимость оплаты всего количества товара, определенного в заказе.

***3. Ежемесячные закупки по котировочным ведомостям.*** Используются для закупки дешевых и быстро используемых товаров*. Преимущества*: снижение затрат на складирование и хранение; ускорение оборачиваемости капитала; своевремен­ность поставок.

***4. Получение товара по мере необходимости.***  Этот метод похож на регулярную поставку товаров, но характеризуется следующими особенностями:

- количество товара строго не устанавливается, а определяется приблизительно;

- оплачивается только поставленное количество товара;

- по истечении срока контракта заказчик не обязан принимать и оплачивать товары, которые должны быть поставлены.

*Преимущества*: отсутствие строгих обязательств по закупке определенного количества товаров; ускорение оборота капитала; минимум работы по оформлению документов.(3)

Процедура получения и оценки предложений от потенциальных поставщиков может быть организована по-разному. Наиболее распространенными и эффективными являются следующие:

**1*. Конкурентные торги (тендоры)*** - проводятся в случае, если предполагается закупить сырье, материалы на большую сумму или по соображениям формирования долгосрочных связей между поставщиком и потребителем.

**2.** ***Письменные переговоры*** между поставщиком и потребителем могут быть организованы двумя способами:

- инициатива вступления в переговоры исходит от поставщика товара;

- инициатива исходит от покупателя.

Независимо от выбираемого способа *оценка предложений*, поступивших к потенциальному потребителю, может вестись различными способами. Это может быть строго регламентированный процесс, как в случае конкурентных торгов, или более свободная процедура. Чаще всего **основными критериями выбора поставщика являются**:

 - стоимость приобретения товара или услуг;

- качество обслуживания.

Стоимость приобретения включает в себя цену товара или услуг и не имеющую точного и прямого денежного выражения *прочую* *стоимость* (изменение имиджа организации, социальную значимость сферы деятельности предприятия, перспективы роста и развития производства и т. д.).

Качество обслуживания включает качество товара и надежность обслуживания. Надежность можно оценить через вероятность в удовлетворении заявки потребителя.

Кроме основных критериев выбора поставщика сущест­вуют и *прочие критерии*, количество которых превышает 60.

- удаленность поставщика от потребителя;

- сроки выполнения текущих и экстренных заказов;

- система управления качеством продукции у поставщика;

- психологический климат в трудовом коллективе поставщика;

- способность поставщика обеспечить поставку запасных частей в течении всего срока службы поставленного обо­рудования;

- кредитоспособность и финансовое положение поставщика и пр.

 **2. ХРАНЕНИЕ СЫРЬЯ И МАТЕРИАЛОВ, ПОДГОТОВКА** **ИХ К ДВИЖЕНИЮ**

Для бесперебойной работы предприятию необходимы запасы основного сырья и материалов, вспомогательного сырья и материалов, а также быстроизнашиваемых производственных средств. Такие запасы сырья и материалов необходимы для того, чтобы:

- обеспечить возможность производства собственной продукции до срока поступления следующей партии и при этом,

- обеспечить возможность изменений потребности сырья и материалов при поставке.

Таким образом, запасы сырья и материалов на предприятии колеблются между их минимальным значением и наибольшим значением необходимых запасов.

*Минимальное количество запасов состоит из:*

- календарного запаса (этот запас служит для преодоления отрезка времени от доставки сырья и материалов до их скла­дирования, т. е. отрезка времени, необходимого для разгрузки, проверки и регистрации поступивших сырья и материалов),

- запаса, необходимого для складирования (так называемый запас сырья и материалов, который требует выполнения определенных правил хранения и только через определенное заданное время приобретает свою произ­водственную ценность, например, изделия из дерева или литье из чугуна),

- обусловленного технологическим процессом запаса сырья и материалов (запас, который предусмотрен для под­держания необходимого режима или рабочего состояния тех­нологического процесса производства),

- аварийного запаса (запас, который должен всегда быть в наличии для выравнивания непредвиденных изменений от поставок сырья и материалов до их потребления, а также от потерь сырья и материалов).

Разница между преобладающим значением обоснованного минимального запаса и преобладающим значением эко­номически и организационно обоснованного наибольшего запаса и является *текущим запасом сырья и материалов.*

В то время как минимальный запас сырья и материалов является стабильной величиной, текущий запас подвержен постоянным колебаниям от поставки к поставке (за интервал времени между двумя поставками).

Общий запас сырья и материалов определяется расчетным путем как сумма минимального запаса (*Vm* ) и среднего текущего запаса сырья и материалов (*Vl* и, соответственно, при принятом равномерном потреблении сырья и материалов, *Vl/***2** ):

и, соответственно,

Минимальный запас сырья и материалов (*Vm*) должен следить за отклонениями от планомерных поставок и от планомерного использования сырья и материалов, а также должен гарантировать в любое время критическое количество сырья и материалов, необходимых для поддержания заданного режима выпуска предприятием собственной продукции. Минимальный запас сырья и материалов рассчитывается из выражения:

где

*Vs* - аварийный запас сырья и материалов (на 1 день),

*Vd* - календарный запас сырья и материалов,

*Vt* - технически обоснованный запас сырья и материалов,

*Vp*-первичный запас сырья и материалов,

*Md*- коэффициент ежедневного использования сырья и мате­риалов.

Текущий запас сырья и материалов определяется как:

где

Lz - цикличность поставок сырья и материалов,

Lm - количество поставок.

Из совместного решения обоих вышеприведенных выражений может быть определена основная математическая зависимость для определения общего запаса сырья и материалов, которая имеет вид:

или:

Так как осуществление запасов сырья и материалов требуют дополнительного капиталовложения, то, исходя из экономической рациональности производства, следует стремиться к тому, чтобы выпускалась продукция, не имеющая запасов сырья и материалов, т. е., соответственно, необходимо стремиться к бесперебойной поставке всего необходимого для выпуска собственной продукции, количества сырья и материалов для непосредственной его обработки в процессе производства. Это положение уже частично реализуется в высокоразвитых промышленных отраслях (например, в автомобилестроении).(9)

Для этого предприятия - поставщики сырья и материалов должны быть тесно связаны в едином производственном ритме выпуска продукции. Если же в производственной практике предприятия-поставщики сырья и материалов в едином производственном ритме не задействованы, то, таким образом, должен быть обеспечен оптимальный запас сырья и материалов там, где должен быть предотвращен риск, вследствии сведенных к минимуму текущих поставок сырья и материалов, посредством повышения минимального запаса сырья и материалов. Таким образом

минимум!

где

PV - производственные потери вследствии невыполнения поставки сырья и материалов,

Z - процентные издержки для финансирования затрат для содержания запасов сырья и материалов.

Планирование производственных запасов на предприятии должно основываться на расчете объективной потребности в конкретных видах материальных ресурсов с гарантированным обеспечением процесса выполнения производственной програм­мы и других видов хозяйственной деятельности предприятия. При этом необходимо учитывать издержки, связанные с созда­нием и хранением производственных запасов. ***Основной задачей планирования запасов*** на предприятии в связи с этим является оп­ределение оптимального соотношения между величиной произ­водственных запасов и издержками на их создание и хранение.

На издержки производства, связанные с производ­ственными запасами, оказывают влияние не только затраты на создание и хранение запасов, но и их отсутствие в определенных производственно-хозяйственных ситуациях.

Рассмотрим наиболее распространенные **виды издержек** на создание и хранение производственных запасов.

 ***1. Затраты на поддержание запасов***, то есть связанные с владением запаса:

- коммерческие затраты - проценты за кредит; страхова­ние; налоги на капитал, вложенный в запасы;

- затраты на хранение - содержание складов (амортизация, отопление, освещение, заработная плата персоналу и т. д.); операции по перемещению запасов;

- затраты, связанные с риском потерь вследствие: устаревания, порчи, продажи по сниженным ценам, замедления темпов потребления данных видов материальных ресурсов;

- потери, связанные с упущенной выгодой от исполь­зования вложенных в производственные запасы средств в другие альтернативные направления: увеличение производственной мощности, снижение себестоимости продукции; капиталовло­жения в другие предприятия.

***2. Затраты на управление производственными запасами:***

- на обучение управленческого и технического персонала;

- на содержание управленческого и техн-кого персонала.

3. Не менее разнообразны виды ***затрат,*** ***связанных с дефицитом*** ***запасов***, то есть возникающие на предприятии при отсутствии необходимых материальных ресурсов:

- затраты на ускорение доставки необходимых матери­алов: расходы на связь и разъезды; премии за быструю доставку материалов; удорожание за счет поставки малых партий материалов;

- затраты, связанные с корректировкой производственной программы, ускорения отгрузки готовой продукции, изго­товленной с нарушением графика;

- коммерческие убытки и расходы; потери прибылей и рост доли накладных расходов, связанных с сокращением объема продаж из-за отсутствия в запасах необходимых материальных ресурсов;

Можно обобщенно отметить позитивные и негативные аспекты наличия значительных производственных запасов.

*Позитивный аспект* заключается в том, что обеспе­чиваются высокий уровень обслуживания потребителей продук­ции и гарантированный ритм работы предприятия.

*Негативные аспекты* наличия большого производственного запаса проявляются в том, что они в определенных случаях приводят к снижению качества материальных ресурсов, не всегда могут быть полностью востребованы, увеличивают затраты на свое содержание и снижают скорость обращения оборотных средств.

**3. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ**

Особенностью рассматриваемой системы управления материальными ресурсами является отсутствие в ней иерархии управления, ибо движение материальных ресурсов осу­ществляется не директивой, а с помощью реальных эконо­мических средств. В такой системе все ее пользователи будут находиться в равноправном положении, а если и будут при­вилегии, то только у хорошо работающих предприятий.

В условиях рыночной экономики благодаря конкуренции между товаропроизводителями устанавливается некоторый наиболее распространенный уровень затрат материальных ресурсов, который и является *общественно необходимым*. Для определенного периода времени этот уровень стабилен, с тенденцией к снижению.

Всякое превышение общественно необходимого уровня затрат для данного товаропроизводителя влечет негативные экономические последствия - вплоть до банкротства. Поэтому каждое предприятие вынуждено работать так, чтобы его затраты не превышали установившийся общественно необходимый уровень. В этом заключается экономическая основа механизма рационального использования материальных ресурсов, т. е. ресурсосбережения.

Величина затрат материальных ресурсов в значительной мере определяется характером процесса ***материалопотребления.*** На процесс материалопотребления оказывают влияние следующие факторы:

**1.** Тип производства, а именно: массовое, крупносерийное, среднесерийное, мелкосерийное и единичное.

**2.** Объем производства.

**3.** Степень регламентации производственного процесса, прежде всего в части требований к предметам труда - от его исходного состояния и до готовой продукции.

**4.** Длительность производственного цикла, что определяет величину незавершенного производства.

**5.** Номенклатура (ассортимент) выпускаемой продукции или выполняемых работ, т.е. степень многономенклатурности программы.

**6.** Гибкость производства, т. е. способность производства к быстрой переналадке для выпуска новых видов изделий.

7. Вид изделий или работ с точки зрения их сложности, энергоемкости, материалоемкости и наукоемкости.

8. Уровень законченности изготовляемых изделий.

9. Уровень надежности изготовляемых изделий, что опре­деляет материалозатраты в процессе их эксплуатации.

10. Характеристика технологических процессов с точки зрения их прогрессивности, экологической чистоты, без­отходности.

Перечисленные факторы предопределяют процесс управ­ления материальными ресурсами. Так, например, в массовом или крупносерийном производстве потребляется весьма значи­тельный объем материальных ресурсов, но ограниченной номенклатуры, а в единичном или мелкосерийном производстве объем потребления невелик, но достаточно обширен по номенк­латуре.

Более того, указанные факторы в основном формируют отраслевые особенности материалопотребления, которые в наибольшей степени проявляются в строительстве, агро­промышленном комплексе, на транспорте, в сфере обслу­живания.(8)

Все многообразие процессов материалопотребления можно свести к следующим парным характеристикам, т. е. мате­риалопотребление может быть:

- стабильное и нестабильное;

- детерминированное и стохастическое;

- равномерное и неравномерное;

- ритмичное и неритмичное.

Некоторые их представленных характеристик могут пересекаться, некоторые характеристики несовместимы, воз­можны промежуточные значения.

Таким образом, процесс материалопотребления включает в себя использование прежде всего таких видов материальных ресурсов, как сырье, основные материалы, вспомогательные материалы, полуфабрикаты, комплектующие изделия, топливо, причем непосредственно в производстве и при формировании запасов.

Рациональное использование сырья и материалов хотя и является, в принципе, производственной задачей, однако правильная производственная система материально - тех­нического снабжения предполагает эффективные нормы расхода сырья и материалов и оказывает на него существенное влияние. При установлении эффективных норм расхода сырья и материалов следует исходить из их оптимальных величин, которые являются достижимыми при данных конкретных условиях производственного процесса выпуска продукции.

Расход основного сырья и материалов по каждому виду определяется, при технико- технологическом обосновании, из выражения:

где: *Mk* - расход сырья и материалов по каждому виду, относящемуся к выпуску продукции;

*q* - объем- производства выпускаемой продукции;

*Mr1..Mr -* нормированный расход сырья и материалов каждого вида, необходимый для изготовления единицы выпускаемой продукцииот 1 до n.

Вышеприведенное выражение является самой надежной основой для осуществления планирования расходов основного сырья и материалов. Возможным является также опытно-статистическое обоснование расхода основного сырья и материалов или же оценка этого расхода по сравнительным сопоставимым параметрам.

Продолжительное эффективное использование мате­риальных и энергетических ресурсов требует организации экономии сырья, материалов и энергетических ресурсов, которые должны охватить все сферы деятельности предприятия. Основой для организации этой экономии является ориентированное на нее технологическое развитие предприятия, которое охватывает четыре комплексные задачи:

**1. Экономия сырья, материалов и энергетических ресурсов, заложенная в процессе разработки изделий**

 \* Экономия сырья и материалов при выпуске уже разработанных изделий при конструировании новых изделий и при дифференциации изделий по ассортименту.

\* Экономия сырья, материалов и энергетических ресурсов в результате оптимизации технологического процесса при производстве изделий.

\* Переориентация ранее оформленных изделий на экономически более выгодные сырье, материалы, узлы и детали, а также энергетически более экономные технологические про­цессы производства готовой продукции.

\* Относительное уменьшение претензий у клиентов в результате повышения качества изделий, создания новых потребительских изделий и улучшение внешнего оформления систем изделий (с точки зрения конкурентоспособности изделий).

\* Экономия сырья и материалов, энергетических ресурсов и технических средств в процессе осуществления упаковки, транспортировки, погрузки-разгрузки и складирования готовой продукции.

**2. Экономия сырья и материалов посредством улучшения аппликации изделия**

\* Экономия сырья и материалов посредством использования общепринятых или специфических ( специально приспособленных для клиента ) рецептур, предписаний по обработке и технике применения изделий.

\* Оптимизация ассортимента изделий с осуществлением экономии сырья и материалов и энергетических ресурсов посредством изменения ( расширения или сужения ) областей применения выпускаемых в настоящее время изделий.

\* Проведение консультаций с заказчиками изделий по дальнейшей обработке и, соответственно, по применению по­ставляемых изделий, а также по решению проблем, которые возникают в процессе обработки и применения изделий.

\* Исследование отказов работы изделий у заказчиков, обусловленных применением того или иного сырья ( или материалов ), и устранение причин, вызывающих отказы в работе изделий.

**3. Экономия сырья и материалов посредством усовершенст­вования технологического процесса**

\* Разработка и использование технологических процессов, которые гарантируют высокое и стабильное качество изделий.

\* Сокращение, обусловленное использованием того или иного технологического процесса, расходов сырья и материалов, энергетических ресурсов на единицу выпускаемой продукции, а также потерь сырья и материалов и энергетических ресурсов.

\* Повышение способности приспосабливаемости раз­работанных технологических процессов к измененным видам сырья и материалов и материально - существенным специ­фическим требованиям потребителей готовой продукции.

\* Разработка технологических решений для про­должительного или оперативного замещения ( взаимо­заменяемости ) сырьевых и вспомогательных материалов, а также энергетических ресурсов.

\* Сокращение потребности в сырье и материалах для настройки и внедрения технологических процессов.

**4. Экономия сырья и материалов и энергетических ресурсов посредством осуществления исследований и разработок в областях использования сырья и материалов и энергетических ресурсов**

\* Исследование и использование конструктивных и технологических свойств сырья и материалов.

\* Поиск новых и расширение области использования известных конструктивных и технологических решений, пригодных для использования первичного и вторичного сырья и материалов.

\* конструктивных и технологических возможностей взаимозаменяемости материальных ресурсов.

\* Исследование и разработка конструктивных и технологических экономических решений, а также решений, которые могут быть использованы для взаимозаменяемости энергоносителей и применяемых источников энергии, среди которых немаловажное значение занимают источники энергии, осуществляемые посредством отвода тепла.

- учет всех отходов производства;

- подготовку и обработку отходов производства ( во взаимодействии с производственным выпуском готовой продукции );

- складирование отходов производства;

- использование отходов производства в качестве вто­ричного сырья.

Поскольку вторичное использование отходов производства предписано законом, то затраты, необходимые для осуществления этого мероприятия, тоже следует уменьшать. То же самое следует делать и с точки зрения предпри­нимательской этики.

С чисто экономической точки зрения нужно, чтобы затраты на учет и перепись отходов производства, на их подготовку и обработку, на складирование, хранение и возвращение отходов в качестве вторичного сырья, включая сюда и затраты на возможные технологические процессы по обработке отходов, должны быть одинаковой величины или ниже, чем затраты на приобретение и обработку первичного сырья и материалов.

Экономическое использование материальных ресурсов оказывает решающее влияние на снижение издержек производства, себестоимости продукции, а следовательно повышение прибыльности и рентабельности работы предприятия. Доведение материальных запасов до реально необходимого и достаточного уровня способствует вы­свобождению оборотных средств, вовлечению дополнительных материальных ресурсов в производство, а тем самым и создает условия для выпуска дополнительного количества продукции.

**4. УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ НА ПРИМЕРЕ КОНКРЕТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Цель данной работы не будет достигнута, если не показать работу всего процесса управления материальными ресурсами на конкретном примере. Для этого, я хотела бы проанализировать работу нескольких отечественных мебельных предприятий:

- торговый дом “Рода”(сначала занимался реализацией мебели, но постепенно перешел к ее производству),

- концерн“Меркс“( занимался продажей офисной мебели из Италии и Польши, позже принято решение об основании производства,

- ОАО “Мотовиловский ДОК”,

- АО “Лагода”,

- СП“Мост”(специализируется на производстве кроватей),

- фирма “Гарлен” (выпускает офисную мебель),

- ЗАО “Тексон”(выпускает мягкую мебель”,

- кооператив “Тесляры”(изготавливает на заказ мебель из натурального дуба).

**Материалы и поставщики**

Производящие мебель компании в 90 случаях из 100 ис­пользуют иностранное сырье, поставками которого занимается большое количество импортеров. Проще всего СП “Мост”- предприятие само импортирует нужное для производства, т.е. сырье приобретается без торговой наценки. “Рода” получает все материалы для производства из-за рубежа. “Тесляры” исполь­зуют немецкие и итальянские комплектующие, но дуб у них отечественный. Они полагаются на своих постоянных пос­тавщиков. Найти их было нетрудно, поскольку предложений, включающих поставку бревен прямо на предприятие заказчика, в избытке. Кубометр круглого дуба стоит от $100 до $130. Выбор поставщика делается исходя из качества предлагаемого им материала, т.к. разница цен у поставщиков невелика. Не влияет на размер издержек для заказчика и место, откуда поставляется лес. Председатель кооператива “Тесляры” двумя правилами, которым нужно следовать, чтобы не “проколоться” с поставщиками леса. Первое - заранее обговаривать все параметры. Второе - оплату производить только после получения материала.

Руководство ЗАО “Тексон” считает, что для поисков поставщиков вполне достаточно прайс-листов. Как правило, стоит где-то появиться информации о твоей фирме, они первые тебя найдут. Главное правило во взаимоотношениях с незна­комыми партнерами - оплата по факту поставки.

Интересно, что традиционная для нашей страны проблема поиска надежных партнеров оказывается характерна и для транснационального рынка. У торгового дома “Рода” 90% по­ставщиков - постоянные партнеры. В процессе работы происхо­дит отсев. И представление о том, что на Западе производство работает идеально, далеко не всегда верно. В Италии можно встретить ненадежных партнеров, которые месяцами не выполняют поставки. Разница между поставщиками в том, что у лучших всегда есть альтернатива.

В фирме “Гарлен” комплектующие получали не­посредственно от производителя из Чехии, но потом поняли, что это можно производить и в Украине. Чешские партнеры отказались в ответ на ультиматум об отдаче на консигнацию не менее трех машин комплектующих и предприятие перешло на украинских производителей.

АО “Лагода” производил закупку исходных материалов в Украине, но, испытав немецкую, польскую, белорусскую и при­балтийскую плиты, руководство “Лагоды” подписало контракт на поставку такого материала из Латвии. Ткани покупаются в Литве, Македонии и других странах Европы. Из Германии поставляются лаки. Под него производственно-технический отдел дает отдельные заявки-спецификации. Все отечественные товары доставляются собственным автотранспортом.

На ОАО “Мотовиловский ДОК” основная масса сырья и материалов завозится из-за рубежа. Предприятие поддерживает контакты с рядом фирм-производителей из Италии, Германии, Испании. Выбирают того, кто предложит более высокое качество и самую низкую цену.

 **Складские помещения**

В АО “Лагода” склады рассчитаны на хранение трех­дневного объема выпущенной продукции. Сырьевой склад рас­полагает большой номенклатурой по применяемым материалам. По одной позиции имеются запасы на 2-3 дня, по другой - на неделю, по третьей - на месяц, а по некоторым заготовкам - на несколько месяцев, поскольку они требуют сушки.

Концерн “Меркс” использует для хранения мебельных полуфабрикатов, доставляемых с Мотовинского ДОКа, складские помещения, площадью 60000 кв. м. А для продукции, изготовленной под заказ на отгрузку, оборудован отдельный склад.

Как правило, мебельные предприятия обходятся мини­мумом складских помещений, чтобы избежать больших накладных расходов.(11)

В конце нужно добавить, что никто из вышеприведенных предприятий на склад не работает, т.е. данные предприятия вполне конкурентоспособны.

Рассматриваемые предприятия по производству мебели имели разный подход к поставленной им задаче управления материальными ресурсами своего предприятия. Но в каждом случае результат был положительным, хотя и с переменным успехом. Путем исправления ошибок, они учатся управлять сво­им производством и получать достаточную прибыль.

В результате можно сделать вывод, что существуют разные взгляды на одну проблему и разные пути ее решения. Каждое предприятие руководствуется собственными соображениями и опытом в управлении своими материальными ресурсами.

**Выводы и предложения**

Поставленная цель была достигнута путем комплексного анализа существующих методов управления материальными ресурсами предприятия, анализа периодического материала, статей и аналитического материала на данную тему. Мною была проанализирована структура современных методов управления материальными ресурсами предприятия, система и движение сырья и материалов от момента определения необходимости обеспечения производственного процесса материальными ресурсами до выхода конечного продукта.

При правильном и логическом подходе к существующим методам можно правильно управлять материальными ресурсами предприятия, избегая излишних издержек.

Учитывая важность правильного распределения и эф­фективного использования материальных ресурсов, а также необходимость постоянного учета и контроля их распределения, целесообразно рекомендовать наладить на предприятиях эффективную систему каждодневного учета товарных запасов и движения ресурсов, занятых в производстве с использованием современных средств автоматизации.

Следует сказать, что наличие на предприятиях компьютерной системы учета материальных ресурсов позволит менеджерам получать полную картину наличия, использования и движения материальных ресурсов в производственном процессе, что должно привести к минимизации издержек производства и оптимизации использования и управления материальными ресурсами предприятия.

**Список литературы**

**1.** Ахьюджа Х. Сетевые методы управления в проекти­ровании и производстве. - М.: Мир, 1979.

**2.** Борманн Д., Воротина Л.И., Федерманн Р. Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике: Пер. с нем. - Гамбург: 1992.

**3.** Бушуев В.В., Новоселов Е.Ф., Панов С.В. Основы предпринимательства. Под ред. Рогача В.И. - Киев: BHV, 1992.

**4.** Грейсон Дж.К., О’Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. - М.: 1991.

**5.** Жданова Л.А. Организация и управление промыш­ленной фирмой. - М.: Изд. Ун-та Дружбы народов, 1987.

**6.** Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1992.

**7.** Кэмпбелл Р. Макконнелл, Стэнли Л. Брю. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. - М.: Республика, 1992.

**8.** Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент. Учебное пособие для ВУЗов. - М.: 1998.

**9.** Мэскон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.

**10.** Самюэльсон Пол А., Нордгауз В. Макроэкономика: Пер. с англ. - Киев: Основы, 1995.

**11.** Закревский В., Семенов С., Федоров А. Мебельные предприятия: взгляд на нынешнюю ситуацию и перспективу.

// Капитал, №2 1998.