

Управление цепочкой поставок как системой дает возможность интегрировать ее, исключив лишние операции, а также неэффективных участников. Каждая организация осознает критическую роль своих ключевых способностей для позиционирования в цепочке поставок. Это повышает конкурентоспособность, как отдельного предприятия, так и всех организаций-звеньев цепочки поставок.

Эффективное управление цепочками поставок предполагает переход от управления отдельными функциями к управлению ключевыми бизнес-процессами в цепочках поставок. По существу, можно говорить о реализации в рамках управления цепочками поставок процессного подхода к менеджменту организации и ее партнеров. Отправной точкой в управлении цепочками поставок выступает потребитель, генерирующий спрос. Это обуславливает необходимость построения в рамках цепочки поставок системы обмена информацией между участниками, способной максимально быстро получать и передавать информацию о потребительском спросе, проблемах в звеньях цепи и действиях конкурентов. Сфокусированные на потребителе, информационные потоки в цепочке поставок позволяют сформировать и довести до конечного потребителя соответствующие спросу материальные потоки и обойти конкурентов.

Выводы. Развитие экономики за прошедшие сто лет показало, что модернизация технологии и организации снабжения, производства и продаж обусловлена изменениями, происходящими на рынке и наиболее ярко выразившимися в переходе от рынка продавца к рынку покупателя.

Изменения на рынке стали результатом конкуренции между предприятиями. Конкурентная борьба привела к пониманию бизнесом необходимости сотрудничества с поставщиками ресурсов и организациями, доводящими продукцию предприятия до непосредственных потребителей, спрос которых она призвана удовлетворить.

В результате на смену конкуренции отдельных предприятий приходит конкуренция цепей поставок, включающих поставщиков материальных ресурсов, перерабатывающие предприятия, организации рыночной и логистической инфраструктуры, IT- компании, промоутеров и посредников, доводящих готовую продукцию до конечных потребителей. Как следствие, в условиях рынка покупателя руководство предприятия для достижения успеха в бизнесе должно обеспечить, с одной стороны, конкурентоспособность внутренней среды организации, а с другой, - включение предприятия в конкурентоспособную цепь поставок и эффективно сотрудничество с составляющими ее организациями – партнерами.

Источники и литература:

1. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество / Д. Белл.– 2-ое, испр и доп. – М. : Академия, 2004 – 940 с.
2. Бодрийяр Ж. Общество потребления / Ж. Бодрийяр. М. : Республика, 2006. – 269с.
3. Левитт Т. Маркетинговая миопия. / Т. Левитт / В кн. : Классика маркетинга: сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг : Пер. с англ / Сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква ; Пер. Т. Виноградова, Д. Раевская, Л. Царук, А. Чех ; Под ред. Ю. Н. Каптуревского / М. Т. Левитт.– СПб. : Питер, 2001.– С. 11-34
4. Портер М. Конкуренция / Портер М. : Пер с англ. – М. : Вильямс, 2001.– 495 с.
5. Прахалад К.К., Хамел Г. Конкурируя за будущее / К.К. Прахалад, Г. Хамел.– М.: Олимп-Бизнес, 2002.– 288с.
6. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Пер с англ / Г. Форд. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 206 с.
7. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. / М. Хаммер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 288 с.

Матушкин М.А.

УДК 338.24

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕМ В ЦЕПИ ПОСТАВОК

***Аннотация.** В статье обосновывается необходимость управления ресурсосбережением в рамках цепи поставок для обеспечения ее конкурентоспособности. В качестве методологической основы предлагается использовать инструментарий стратегического менеджмента. По мнению автора, при разработке стратегии ресурсосбережения следует учитывать три направления рационализации использования материальных ресурсов: экономическое, техническое и организационное.*

***Ключевые слова:** Управление цепью поставок, ресурсосбережение, стратегии рационализации использования материальных ресурсов*

***Анотація.** У статті обґрунтовується необхідність управління ресурсозбереженням в рамках ланцюга поставок для забезпечення її конкурентоспроможності. В якості методологічної основи пропонується використовувати інструментарій стратегічного менеджменту. На думку автора, при розробці стратегії ресурсозбереження слід враховувати три напрямки раціоналізації використання матеріальних ресурсів: економічне, технічне і організаційне.*

***Ключові слова:** Управління ланцюгом поставок, ресурсозбереження, стратегії раціоналізації використання матеріальних ресурсів*

***Summary.** In the article the necessity to manage resources effectively within the supply chain for providing its competitiveness is substantiated. The strategic management tools are suggested to be used as a methodology*

basis. In the author's opinion, the three areas of efficient resource usage (economic, technical and organizational) should be taken into account while creating the resource conservation strategy.

Key words: *supply chain management, resource conservation, strategy of efficient resource usage.*

Постановка проблемы. Завоевание достойной позиции в глобальной экономике возможно только при условии кардинального повышения конкурентоспособности российского бизнеса. Условия высокой конкуренции, сложившиеся на современном рынке, стимулируют российские предприятия активно искать новые способы и возможности снижения удельных затрат материальных ресурсов на единицу реализуемой продукции. Создание долговременного конкурентного преимущества по затратам выходит за рамки отдельного предприятия и предполагает сотрудничество с поставщиками материальных ресурсов, организациями рыночной и логистической инфраструктуры, IT-компаниями, промоутерами и посредниками, доводящими готовую продукцию до конечных потребителей. Это соответствует фундаментальному положению теории стратегического менеджмента о том, что конкурентоспособность компании с точки зрения затрат зависит не только от издержек, связанных с работой самой компании, но и от затрат поставщиков каналов распределения [1, с. 131].

Источниковедческой базой статьи послужили авторские предложения и разработки.

Цель статьи обосновать необходимость управления ресурсосбережением в рамках цепи поставок для обеспечения ее конкурентоспособности.

Для достижения цели автор предлагает использовать инструментарий стратегического менеджмента, разработать стратегии ресурсосбережения, учитывая три направления рационализации использования материальных ресурсов: экономическое, техническое и организационное.

Изложение основного материала. Традиционный подход, когда предприятие для выживания и достижения успеха в бизнесе противостоит всем, в качестве конкурентной силы рассматриваются не только предприятия, формирующие аналогичное предложение, но и свои поставщики и покупатели, отходит в прошлое. Фрагментарное управление логистикой, производством и дистрибуцией ведет к повышенным совокупным затратам и удлинению цикла заказа – периода времени, требующегося для удовлетворения спроса, формирующегося на рынке. В условиях рынка покупателя, когда у конечных потребителей имеется возможность выбора из широкого предложения того товара, который в наибольшей мере соответствует его требованиям не только по цене – качеству, но и предлагаемому уровню сервиса, традиционный подход к организации логистики и производства ведет к снижению конкурентоспособности предприятий. По уровню использования материальных ресурсов российские предприятия существенно уступают компаниям развитых стран (Таблица 1).

Таблица 1. Показатели использования материальных ресурсов в промышленности России и США в 2010-2011 годах

Отрасль промышленности	2010 год				2011 год			
	Материалоемкость		Удельный вес материальных затрат в себестоимости		Материалоемкость		Удельный вес материальных затрат в себестоимости	
	Россия	США	Россия	США	Россия	США	Россия	США
Черная металлургия	0,45	0,39	0,56	0,52	0,44	0,39	0,59	0,56
Цветная металлургия	0,48	0,47	0,65	0,56	0,49	0,46	0,56	0,46
Химическая промышленность	0,54	0,39	0,60	0,50	0,51	0,37	0,59	0,50
Машиностроение	0,50	0,42	0,53	0,46	0,47	0,42	0,60	0,55
Деревообрабатывающая промышленность	0,45	0,41	0,52	0,49	0,46	0,44	0,62	0,60
Производство строительных материалов	0,41	0,27	0,46	0,37	0,41	0,27	0,46	0,37
Легкая промышленность	0,54	0,43	0,59	0,53	0,53	0,41	0,51	0,45

Приемы и способы управления обеспечением и использованием материальных ресурсов на российских предприятиях во многом остаются традиционными и не учитывают возможностей рационализации логистики и производства за счет эффективного управления цепями поставок.

Цепь поставок представляет собой совокупность организаций, вовлеченных в различные процессы и виды деятельности, направленные на создание ценности в виде товаров или услуг для конечного потребителя [1, с. 26].

Цепь поставок тесно связана с цепочкой ценности. Как отмечает М.Портер, цепочка ценности позволяет разделить всю деятельность фирмы на несколько категорий. Действия фирмы подразделяются на те, которые непосредственно связаны с производством, маркетингом, сбытом и поддержкой соответствующего изделия или услуги; те, которые выполняют всеохватывающие функции, такие как добывание капитала и принятие решений в целом [2, с. 319]. Рационализация цепи поставок позволяет кардинально повысить эффективность цепочки создания ценности путем снижения совокупных затрат в звеньях цепи поставок. Управление цепочкой поставок как системой дает возможность интегрировать ее, исключив лишние операции, а также участников-аутсайдеров. Эффективное управление цепочками поставок предполагает переход от управления отдельными функциями к управлению ключевыми бизнес-процессами в цепочках поставок. Стратегия развития предприятия может быть направлена сначала на

интегрирование снабжения и производства, а затем на встраивание предприятия в эффективную внешнюю цепочку поставок.

В этой связи, разрабатывая стратегию развития бизнеса в рамках цепи поставок, следует уделить большое внимание уровню использования материальных ресурсов в ее звеньях. Действие многочисленных факторов и условий обуславливает изменчивость удельной потребности в материальных ресурсах. При одинаковых внешних условиях предприятия, выпускающие продукцию, удовлетворяющую одни и те же материальные потребности, могут иметь различные материальные затраты, привлекать больший или меньший объем материальных ресурсов. Предприятия, снизившие удельный расход материальных ресурсов, получают возможность без изменения объема и качества выпускаемой продукции уменьшить издержки, производственные запасы и укрепить свои позиции на рынке. Следовательно, важным элементом системы управления цепью поставок может стать разработка стратегии ресурсосбережения на предприятиях-партнерах. Наибольший удельный вес материальных затрат в структуре себестоимости продукции на производственных предприятиях обуславливает приоритетное внимание к эффективности использования материальных ресурсов на предприятиях цепи поставок.

Система использования материальных ресурсов включает обеспечение предприятия материальными ресурсами, потребление материалов в процессе производства и реализации готовой продукции. В зависимости от предпринимаемых действий ресурсосбережение для промышленных предприятий выступает как результат рационализации или снабжения, или производственного потребления материалов, а может быть комбинацией мер на всех этапах использования материальных ресурсов. Соответственно в качестве объектов управления, по-нашему мнению, следует выделить рационализацию снабжения и производственного использования материальных ресурсов во всех звеньях цепи поставок. В рамках снабжения материальные ресурсы закупаются, доставляются, хранятся и передаются в производство с тем, чтобы создать максимально благоприятные условия для производственного процесса, не превышая заданный уровень затрат. В свою очередь, производственное использование материальных ресурсов предполагает такую их переработку, чтобы производимая из них готовая продукция, с одной стороны, соответствовала требованиям покупателей, а с другой – укладывалась по стоимости в заданный уровень издержек.

Разрабатывая стратегию ресурсосбережения, следует учитывать три основных направления рационализации использования материальных ресурсов (рис.1).



Рис. 1. Основные направления ресурсосбережения в части материальных ресурсов

В рамках снабжения экономическое направление рационализации использования материальных ресурсов проявляется, во-первых, в выборе поставщиков, во-вторых, в характере отношений между ними и промышленным предприятием, и, в-третьих, в применяемой системе финансирования закупок материальных ресурсов. Выбор поставщиков предполагает, что каждое предприятие в условиях рыночной системы хозяйствования стремится создать эффективный механизм отбора кандидатов на поставку материальных ресурсов, позволяющий минимизировать денежные затраты предприятия на получение материальных ресурсов из внешних источников.

Предприятию, формируя круг поставщиков материальных ресурсов, важно выбрать оптимальный характер отношений с ними. От этого в определенной мере зависят уровень цен, надежность и ритмичность поставок материальных ресурсов, а, следовательно, удельные материальные затраты. В связи с этим стратегические решения по поставщикам следует координировать в рамках управления цепью поставок.

К экономическому направлению рационализации материалообеспечения следует отнести выбор системы финансирования закупок материальных ресурсов. От того, на каких условиях привлекает предприятие денежные средства для приобретения материальных ресурсов, будет зависеть, в конечном счете, во сколько обойдутся предприятию материальные ресурсы.

Техническое направление рационализации поставок связано с модернизацией и внедрением новой техники и технологии транспортировки, погрузки-разгрузки и хранения материальных ресурсов, позволяющих снизить удельные материальные затраты во всей цепи поставок. Данное направление охватывает усовершенствование используемых для перевозки материалов видов транспорта и коммуникаций, конструкции складов, погрузочно-разгрузочных машин и механизмов.

В отличие от экономического направления рационализации поставок, техническое уменьшает не только денежные затраты предприятия на заготовку материальных ресурсов, но может создавать условия для снижения потерь материальных ресурсов в процессе погрузки-выгрузки, транспортировки и хранения. Уменьшение денежных затрат на поставку и объема заготавливаемых материальных ресурсов на единицу готовой продукции может быть получено за счет организационного направления рационализации

снабжения. К последнему, можно отнести обоснование наиболее эффективного для цепи поставок уровня кооперации в производстве выпускаемой продукции, выбор оптимального для данных условий с позиций финансовых затрат и времени доставки вида транспортного средства и маршрута материального потока от поставщика до предприятия-переработчика и последующих посредников, оптимизацию объема, ритма поставки материальных ресурсов не только от внешнего поставщика до предприятия, но непосредственно до рабочих мест, где ведется процесс производства продукции из заготовленного сырья и материалов. Это предполагает обоснование рациональных для цепи поставок размеров и структуры транспортного и складского хозяйств, величины страховых, складских запасов материальных ресурсов и их доли в незавершенном производстве.

К организационному направлению рационализации обеспечения предприятия материальными ресурсами относится формирование адаптирующейся к внешним и внутренним условиям модели управления закупками и транспортно-заготовительным процессом на предприятии. Прежде чем рассматривать формы проявления направлений рационализации использования материальных ресурсов на этапе их производственного потребления, следует отметить, что уменьшение материальных затрат в этом случае основано на внедрении достижений НТП и улучшении в соответствии с повышающимся техническим уровнем организации производства.

Техническое направление рационализации использования материальных ресурсов в процессе производства включает:

- совершенствование конструкции и снижение веса изделий за счет повышения их единичной мощности, надежности, долговечности, установления оптимальных запасов прочности, использования компактных кинематических схем машин и механизмов;
- разработку и применение экономичных видов и улучшенного качества материалов;
- совершенствование технологических процессов за счет внедрения в производство малоотходной технологии;
- вовлечение в производство вторичных ресурсов.

Мероприятия, относящиеся к перечисленным группам, позволяют уменьшить расход материальных ресурсов и, соответственно, снизить материальные затраты не только на предприятии-переработчике, но и в других звеньях цепи поставок. Следует учитывать, что осуществление многих из них предполагает дополнительные инвестиции в R&D, на приобретение оборудования, переквалификацию персонала. Сначала предприятие вкладывает определенные, иногда значительные, средства в ресурсосберегающую технику и технологию, с тем, чтобы после их освоения снизить, иногда значительно, свои материальные затраты на производство. Соответственно, планируя реализовать тот или иной требующий инвестиций, технический ресурсосберегающий проект, предприятию следует учитывать его эффективность, срок окупаемости инвестиций и, только сопоставив их с показателями альтернативных вариантов вложения средств и убедившись в выгоду, принимать позитивное решение.

Предприятие может успешно проводить техническую ресурсосберегающую политику, только опираясь на адекватную экономическую и организационную основу. Созданию последней способствуют экономическое и организационное направления рационализации использования материальных ресурсов в процессе производства.

Экономическое направление рационализации связано со стимулированием той части персонала предприятия, от деятельности которой зависит уровень использования материальных ресурсов в процессе производства. Систему стимулирования рационализации использования материальных ресурсов в процессе производства целесообразно организовать таким образом, чтобы она охватывала не только рабочих, использующих материальные ресурсы, и руководителей их подразделений, но также персонал исследовательских служб, инженерно-технический специалистов технологического и конструкторского отделов, задающих параметры потребления материальных ресурсов на промышленном предприятии. Комплекс мер по стимулированию органично дополнить штрафными санкциями к персоналу, допустившему перерасход материальных ресурсов в процессе производства.

Организационное направление рационализации производственного использования материальных ресурсов включает совершенствование структуры и организации производства с целью ресурсосбережения. Это подразумевает определение оптимального уровня внутривыпускного разделения труда, а также специализации предприятия в производстве заготовок, кооперировании с другими заводами-производителями с целью повышения уровня использования материалов. Внедрение многих видов ресурсосберегающих технологий и оборудования целесообразно при достаточно больших объемах производства заготовок или полуфабрикатов. В этой связи промышленные предприятия могут согласовывать между собой, кто будет выполнять те или иные заготовительные и обработочные операции, чтобы минимизировать издержки, включая материальные затраты.

Рассматриваемое направление охватывает совершенствование механизма управления производственным использованием материальных ресурсов. От того, насколько обоснованы системы планирования, нормирования, оперативный контроль за объемом, структурой материального потока, потреблением материальных ресурсов на каждом рабочем месте, зависит уровень производственного использования материальных ресурсов. Удельный расход материальных ресурсов может быть существенно снижен, если на предприятии будет сформирована гибкая система реагирования на появляющиеся ресурсосберегающие разработки и отбора наиболее эффективных из них. В случае позитивного решения о внедрении той или иной разработки система управления материальными ресурсами должна согласовать порядок финансирования работ по ее включению в производственный процесс, переквалификации, если

потребуется, персонала в соответствии с новыми условиями производства, а также изменения норм расхода материалов в производстве по мере освоения нововведения.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. Как следует из изложенного, техническое и организационное направления рационализации использования материальных ресурсов позволяют предприятию снизить удельные затраты материальных ресурсов как в стоимостном, так и в натуральном выражении, а экономическое – связано с уменьшением денежных затрат предприятия на материальные ресурсы. Организовать рациональное использование материальных ресурсов призвана система управления ресурсосбережением промышленного предприятия.

Обобщая характерные черты и особенности системы использования материальных ресурсов как объекта управления ресурсосбережением на промышленном предприятии, следует выделить три группы проблем, которые должны быть решены менеджментом предприятия:

- во-первых, эффективное использование материальных ресурсов предполагает формирование интегрированной системы управления ресурсосбережением в цепи поставок;
- во-вторых, промышленному предприятию исходя из внешних и внутренних условий хозяйствования необходимо сформировать модель управления ресурсосбережением, обеспечивающую заданный для цепи поставок уровень эффективности использования материальных ресурсов;
- в-третьих, для минимизации материальных затрат промышленное предприятие в рамках заданных условий выпуска продукции нуждается в механизме координации действий персонала по рационализации использования материальных ресурсов.

Источники и литература:

1. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок. / М. Кристофер – СПб. : Питер, 2004
2. Портер М. Конкуренция. : Пер с англ. / М. Портер – М. : Вильямс, 2001
3. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации / Пер. с 9-го англ. изд. / А. А. Томпсон, Ш. А. Дж. Стрикленд. – М. : ИНФРА-М, 2001.

Мельников В.И.

УДК 338.436.33

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ИНВЕСТИРОВАНИЯ В СЕВАСТОПОЛЬ

***Аннотация.** Инвестирование финансовых средств в экономику городов или регионов всегда сопряжено с целым рядом проблем и трудностей. Севастополь, в этом плане, не является исключением, но по сравнению с другими городами Украины обладает целым рядом несомненных преимуществ. Это, в первую очередь, географическое положение, наличие достаточно большого количества защищенных от ветров незамерзающих бухт, богатое историческое наследие, значительный промышленный потенциал и квалифицированная рабочая сила. Эти условия позволяют городу развивать рыбодобывающие и рыбоперерабатывающие отрасли, строительные и промышленные предприятия, исторический туризм, а природно-климатические условия, являются хорошей базой развития туризма, включающего яхтинг, спелеологию, альпинизм, дайвинг.*

***Ключевые слова:** инвестирование, инвестиционный климат, приоритетные инвестиционные направления, инфраструктура города, перспективные направления развития города.*

***Анотація.** Інвестування фінансових ресурсів в економіку міст або регіонів завжди пов'язано з цілим рядом проблем і труднощів. Севастополь, у цьому плані, не є виключенням, але в порівнянні з іншими містами України має цілий ряд безсумнівних переваг. Це, у першу чергу, географічне положення, наявність досить великої кількості захищених від вітрів незамерзаючих бухт, багата історична спадщина, значний промисловий потенціал і кваліфікована робоча сила. Ці умови дозволяють місту розвивати рибодобувні й рибопереробні галузі, будівельні й промислові підприємства, історичний туризм, а природно-кліматичні умови є гарною базою розвитку туризму, яка включає яхтинг, спелеологію, альпінізм, дайвінг.*

***Ключові слова:** інвестування, інвестиційний клімат, пріоритетні інвестиційні напрямки, інфраструктура міста, перспективні напрямки розвитку міста.*

***Summary.** Investing financial means into the economy of separate cities or regions is always combined with a series of problems and difficulties. Sevastopol is not an exception, but in comparison with other cities of Ukraine, it possesses a large number of definite advantages. These are, first of all, geographical location; many protected from the winds and ice-free bays, rich historical heritage, significant industrial potential and highly skilled labor force. These conditions allow the city to develop fishing and fish-processing branches, construction and industrial enterprises, as well as the heroic history of the hero-city makes it possible to develop historical tourism, and natural climatic conditions appear to be a perfect basis of developing tourism, including yachting, speleology, mountain climbing, and diving. In this connection, the attempt to examine and analyze priority investment trends in economic development of Sevastopol on the basis of the existing and developing industries is undertaken. The unstable situation in the economy and policy do not attract potential investors, since conditions for safe business are not created. The investors who arrived into the Sevastopol region earlier took the most attractive objects for the investment and today they retain their positions. The appearance of new investors will unavoidably entail the property redistribution and spheres of influence.*

***Key words:** investment, investment climate, priority investment areas, city infrastructure, prospective directions of city development.*