

УДК 336.027:001.81

## АНАЛИЗ МАТЕРИАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ В УПРАВЛЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Н.С.Шевчук, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры  
экономического анализа, Одесский национальный экономический университет  
e-mail: [glinki25@yandex.ua](mailto:glinki25@yandex.ua)*

*О.Н.Гайдаенко, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры  
экономического анализа, Одесский национальный экономический университет  
e-mail: [olga1483@yandex.ru](mailto:olga1483@yandex.ru)*

### Аннотация

Рассмотрены теоретические подходы к содержанию управления конкурентоспособностью предприятия с точки зрения эффективного использования материальных ресурсов. Систематизированы основные критерии оптимальности системы, которая оценивает потребность предприятия в оборотных средствах. Даны рекомендации относительно усовершенствования анализа материальных ресурсов на основе применения системы мониторинга с целью поддержания величины материальных ресурсов на экономически обоснованном уровне, который обеспечивает формирование конкурентных преимуществ.

*Ключевые слова: материальные ресурсы, эффективность, конкурентные преимущества, материалоотдача, материалоемкость, оборачиваемость*

Современной экономике присущи процессы острого конкурентного соперничества между субъектами хозяйствования. Разработка и реализация методик управления конкурентоспособностью предприятий, действующих как

на внутреннем, так и на внешнем рынках, является актуальной задачей, поскольку способствует уменьшению негативных последствий распространения конкурентного противодействия на рынке. Исследование наличия и величины внутренних факторов конкурентоспособности предприятия является базой для комплексной (интегральной) оценки совокупности внутренних факторов, определяющих способность предприятия эффективно формировать и использовать конкурентные преимущества и вследствие этого повышать уровень конкурентоспособности.

Внутренними факторами конкурентоспособности предприятия являются производственные ресурсы предприятия, в частности, материальные ресурсы. Усиление конкуренции обуславливает потребность в углублении научных исследований по формированию современных способов управления конкурентоспособностью предприятия. Кроме того, экологические проблемы требуют пристального внимания к вопросам ресурсосбережения и охране окружающей среды. Вопросы обеспечения экологической безопасности, необходимость управления уровнем материалоемкости, металлоемкости и энергоемкости продукции складывают круг факторов, значительно влияющих на конкурентоспособность продукции. Процесс рационализации потребления материалов предусматривает разумное и эффективное использование всех видов материальных ресурсов, сопровождающееся ростом материалоотдачи и производительности совокупного общественного труда.

Таким образом, поиск направлений совершенствования производственного использования материальных ресурсов в ракурсе управления конкурентоспособностью, как системной совокупности управленческих процедур, является актуальным.

Для многих предприятий вырисовывается проблема преобразования в стратегические факторы успеха тех конкурентных преимуществ, которые находятся в форме ресурсов (в том числе материальных). Конкурентное преимущество – это наличие в системе какой-нибудь эксклюзивной ценности, которая дает ей преимущества перед конкурентами [3, с. 50]. Формированием

потенциала успеха закладывается основа для снижения затрат или увеличения потребительской ценности продукции [6,с.220].

Анализ литературных источников свидетельствует о значительном интересе к данной проблеме. Исследованию теоретических и практических основ конкурентоспособности предприятий посвятили научные труды такие ученые, как Кнорринг В.И., Войчак А. В., Камишников Г. В., Гудзинский О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О., Кирчата И. М., Поясник Г. В., Кузьмин О.Е., Поддубный И. А., Поддубная А. И., Тарнавская Н. П., Балабанова Л.В. Значительное количество публикаций посвящено рассмотрению подходов и методов обеспечения конкурентоспособности предприятия. Теоретические исследования преимущественно посвящены таким функциям управления как планирование, организация, мотивация, контроль, но, на наш взгляд, недостаточно уделяют внимания аналитической функции управления.

Управление конкурентоспособностью предприятия как разновидность управленческой деятельности направлено на формирование, развитие и реализацию конкурентных преимуществ, и обеспечение жизнеспособности предприятия как субъекта экономической конкуренции [4,с.58]. Процесс управления конкурентоспособностью предприятия рассматривается как деятельность, которая включает у себя ряд этапов, в частности: мониторинг конкурентной среды и оценка конкурентной ситуации в отрасли и на рынке; диагностирование конкурентоспособности предприятия и его основных соперников; конкурентное позиционирование предприятия – выбор стратегических хозяйственных подразделений с преимуществами в конкурентной борьбе; разработка концепции и стратегии управления конкурентоспособностью предприятия; реализация конкурентной стратегии предприятия [5,с.9].

Конкурентоспособность предприятия достигается на основе внедрения инновационной техники и технологии (дающей экологические, социальные и экономические эффекты), максимально эффективного использования резервов предприятия, достижения высокого уровня инвестиционной

привлекательности, что в совокупности обеспечивает выпуск конкурентоспособной продукции [7,с.103]. Кроме того, как экономическая категория, конкурентоспособность в целом характеризует наличие определенных свойств и возможностей субъекта, которые позволяют ему принимать участие в экономическом соревновании [8, с. 49].

Принятие решений по управлению конкурентоспособностью предприятия нуждается в соблюдении определенной последовательности относительно подготовки решения для обеспечения эффективности управления.

Этапы принятия решений:

1. Проведение анализа хозяйственного механизма функционирования предприятия в целом и выявление узких мест в его деятельности.
2. Проведение анализа целей предприятия, возможностей их соблюдения, необходимости корректировки.
3. Изучение причинно-следственных связей относительно возможностей использования ограниченных ресурсов согласно рассмотренных целей предприятия.
4. Формирование задач по различным направлениям хозяйственной деятельности на основе избранной цели.
5. Разработка комплекса мероприятий для решения задач производственными подразделениями и службами управления предприятием.
6. Составление плана или корректировка разработанного плана предприятия на период с учетом задач служб и подразделений предприятия.
7. Организация систематического контроля выполнения плана, определение отклонений от запланированных показателей, оценка причин и возможностей устранения этих отклонений.

Эффективность управленческих действий на каждом из этапов управления зависит от полноты и достоверности управленческой информации, своевременности и оперативности управленческого реагирования, тщательности аналитической работы, направленной на определение

экономической эффективности различных видов деятельности предприятия для достижения высокого уровня конкурентоспособности.

Конкурентоспособность продукции и предприятия являются взаимосвязанными понятиями, поскольку предприятие своей продукцией (товарами, услугами) опосредовано несет свойства конкурентоспособности. Как известно, конкурентоспособность продукции – это характеристика товара, отражающая его отличие от товара-конкурента как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по расходам на ее удовлетворение [9,с.52]. При этом на изменение характеристик влияют различные факторы.

В экономической литературе предлагается распределение всех факторов конкурентоспособности на статические (качество, цена, сервис, эксплуатационные расходы) и динамические (качество управления, параметрами которого является: фактор времени, синергетичность, адаптивность, мобильность, организационная, научная обоснованность и тому подобное) [2, с. 33].

Разнообразие факторов, в условиях нестабильности и изменчивости, требует создания на производственных предприятиях принципиально новой системы управления производственными ресурсами, которая будет реагировать на нужды рынка и увеличивать конкурентоспособность.

Реализация аналитической функции управления с точки зрения обеспечения материальными ресурсами (ресурсообеспеченность) и эффективности их использования (ресурсоиспользование) является целенаправленной деятельностью по формированию управленческих решений. Разработка управленческих решений по оптимизации системы ресурсообеспеченности положительно влияет на ритмичность производства продукции и способствует формированию устойчивых связей с контрагентами предприятия, а оптимальная система ресурсоиспользования способствует экономии расходов как фактора повышения уровня конкурентоспособности предприятия (за счет возможности снижения цен на продукцию с сохранением

конкурентных преимуществ или за счет получения дополнительного дохода при условиях стабильной доли предприятия в рынке).

Однако большинство предприятий не уделяют надлежащего внимания вопросам управления материальных ресурсов и недооценивает потребности в имеющихся запасах, вследствие чего вынуждены нести дополнительные затраты. С другой стороны, недостаточная эффективность управления материальными ресурсами связана с тем, что часто планирование пополнения их запасов необоснованно ведется с учетом установленных нормативов, независимо от того, насколько экономически оправданный этот уровень в конкретной ситуации. Такой подход приводит к поддержанию такого уровня материальных ресурсов, который обеспечил бы нужды производственного процесса даже в наиболее неблагоприятных условиях. Создание таких резервов, означает неоправданное замораживание финансовых ресурсов и снижение их оборачиваемости.

Эффективность использования материальных ресурсов определяется рядом показателей, основными из которых являются: динамика, норма расходов материалов на единицу продукции, соотношение темпов роста материальных ресурсов и темпов роста объемов производства, оборачиваемость материальных ресурсов. Если цены на сырье возрастают быстрее, чем на готовую продукцию, реальная рентабельность продукции снижается, а материалоемкость возрастает. При таких условиях увеличивается риск получения фактического убытка вместо реальной, даже и номинальной, прибыли. Этот риск тем выше, чем больше доля стоимости сырья в стоимости готовой продукции.

В условиях недостаточной обеспеченности предприятий денежными средствами и накопления избыточных запасов материальных ресурсов, стратегически важным является оптимизация их объемов и оборачиваемости.

На анализе периода оборачиваемости базируется расчет потребности предприятия в оборотных средствах, необходимых для формирования материальных ресурсов. Динамика периода оборачиваемости характеризует

степень организации производственного процесса, а сравнение с данными других предприятий используется в качестве одного из факторов конкурентоспособности. Оборачиваемость материальных ресурсов - самый значимый критерий, влияющий на оборачиваемость активов в целом. Ускорение оборачиваемости активов обеспечивает увеличение прибыли предприятия без привлечения дополнительных ресурсов в хозяйственный оборот, а также является одним из факторов, от которых зависит рентабельность активов предприятия. Таким образом, видим четкую взаимосвязь между рентабельностью активов и уровнем управления материальными ресурсами. Внедрение системного анализа оборачиваемости сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции, позволяет выявить позиции неликвидных активов и принять меры относительно их продажи.

Используя вышеназванные инструменты анализа, необходимо обратить внимание на стоимостную оценку всех видов материальных ресурсов и учитывать влияние инфляции. Выбор и принятие управленческих решений усложняется, если инфляция существенно влияет на хозяйственную деятельность предприятия. Потребность предприятия в оборотных средствах, необходимых для приобретения сырья и материалов, создания запасов готовой продукции зависит от объема продаж, соотношения цен на приобретенное сырье и продукцию, периода дебиторской и кредиторской задолженности. При инфляции цены на сырье, материалы, топливо растут и, соответственно, растет номинальная величина финансовых потребностей предприятия. Ценность материальных ресурсов может возрастать быстрее, чем деньги, которые размещены в банке. Таким образом материальные ресурсы могут выполнять функцию инвестиций.

Как известно, без учета риска инфляции чистая стоимость и внутренняя ставка дохода могут быть искусственно завышены. Поэтому, для реального оценивания целесообразности инвестиций необходимо корректировать денежные потоки и ставку дисконта на годовой темп инфляции. Для этого будущая стоимость денежного потока (PV) рассчитывается по формуле:

$$FV = \frac{PV \times FVIF_{k,n}}{1+i}$$

где FV – будущая стоимость денежного потока;  
 FVIF<sub>k,n</sub> – дисконтный фактор будущей стоимости;  
 K – дисконтная ставка;  
 n – количество лет (периодов);  
 i – уровень инфляции.

Внедрение текущего и оперативного планирования в части поступления и расходов денежных средств позволяет уменьшить их недостаток и увеличить оборачиваемость материальных ресурсов.

Проанализируем, что будет выгоднее предприятию: использовать резерв мобилизации финансовых ресурсов с учетом резерва ускорения оборачиваемости материальных ресурсов для приобретения материалов сегодня, положить ли средства в банк на депозитный счет и приобрести материалы по окончании срока депозита с учетом увеличения первоначальной денежной суммы за счет инвестирования (таблица 1).

Табл. 1. Учет инфляции для обеспечения потребности в материалах

Показатель	Сумма
А	1
1. Сумма финансовых ресурсов, которая высвобождается в результате ускорения оборачиваемости, денежных единиц (PV)	1505,23
2. Прогнозный годовой индекс инфляции, %	3,3
3. Средняя депозитная ставка, %	20
4. Будущая стоимость свободных денежных средств, денежных единиц (FV)	1748,57
5. Сумма альтернативного дохода от использования временно свободных средств (5=1-4), денежных единиц	243,3
6. Цена материалов на начало года, денежных единиц за единицу	5,9
7. Цена материалов на конец года с учетом инфляции, денежных единиц за единицу (7=6x2/100)	7,08
8. Количество материалов, которые можно приобрести на начало года, штук (8=1/6)	255
9. Количество материалов, которые можно приобрести на конец года, штук (9=4/7)	247



Таким образом, мы видим, что хотя владелец и увеличил свои сбережения на 243,3 денежных единиц, инфляция свела их к минимуму и выгоднее было бы потратить сумму, которая высвобождается в результате ускорения оборачиваемости в начале года на приобретение материальных ресурсов. Наряду с этим, есть ряд недостатков, которые возникают при покупке значительного количества материальных ресурсов. Это высокая стоимость хранения, порча материалов, разворовывание, увеличение страховых взносов и т.п. Увеличивая инвестиции в материальные ресурсы, предприятие уменьшает денежные средства и тем самым уменьшает возможность инвестировать по другим направлениям. С ростом, например, депозитной ставки, целесообразнее будет использовать свободные финансовые ресурсы в качестве взноса на депозитный счет.

Инфляция значительно усиливает влияние многих факторов хозяйственной деятельности. Поэтому, система эффективного управления материальными ресурсами должна включать мониторинг соблюдения определенных соотношений. Рекомендуется не допускать опережающего роста расходов на потребляемые сырье и материалы по сравнению с темпами инфляции, стабилизировать уровень расходов на единицу продукции за счет поддержания необходимых объемов производства и дополнительных мероприятий.

Система мониторинга также становится эффективным средством для максимального сокращения разрыва между фактическим размером материальных ресурсов и установленными нормативами. В системе нормирования закупок и складирования запасов, как фактора организационного характера, существует проблема, когда менеджеры по снабжению покупают сырье и материалы у определенных поставщиков в неоправданных количествах. Эффективное применение системы нормирования закупок, базирующейся на составлении бюджета производства и продаж, способствует определению реальной потребности в этих ресурсах. А поскольку расчет и

контроль нормативов являются процессами трудоемкими, то на первый план выходит необходимость автоматизации этих процессов.

Кроме организационных факторов, при разработке управленческих решений, следует учитывать действие технологических факторов (на стадии изготовления продукции), которые обуславливают снижение потерь и отходов материалов (внедрение прогрессивных материалосберегающих технологий, внедрение инновационного оборудования, и тому подобное).

Таким образом, практическая аналитическая работа по разработке вариантов управленческих решений, направленных на поддержание величины производственных запасов на экономически обоснованном уровне, связана с выполнением следующих видов работ:

- 1) Проведение маркетинговых исследований рынка поставщиков конкретных видов материалов;
- 2) Разработка организационно-технических мероприятий по уменьшению норм и нормативов расходов материалов;
- 3) Планирование обеспечения производства ресурсами;
- 4) Разработка материальных балансов;
- 5) Моделирование оптимального размера поставок определенного вида запаса с целью непрерывности производственного цикла и уменьшения транспортно-заготовительных расходов;
- 6) Учет и контроль использования материалов;
- 7) Организация сбора и переработки отходов производства;
- 8) Анализ эффективности использования материалов; мониторинг соблюдения соотношений;
- 9) Анализ целесообразности использования высвобожденных финансовых ресурсов в условиях инфляции;
- 10) Стимулирование эффективного использования материалов.

Одной из методик диагностирования эффективности использования материальных ресурсов в экономической литературе предусматривается построение матрицы с целью выявления слабых мест в цепочке взаимосвязей

[1, с.29]. Для этого в поддиагональном поле матрицы располагаются прямые показатели экономической эффективности использования материальных ресурсов (показатели материалоотдачи), а над главной диагональю матрицы - показатели материалоемкости продукции. В матрице выпуска продукции располагаются парные локальные показатели эффективности. В каждой паре (например, рентабельность расходов и затратоемкость прибыли) один показатель (прямой показатель эффективности – рентабельность расходов) должен увеличиваться при повышении эффективности, а другой (обратный показатель – затратоемкость прибыли) – уменьшаться. Затем анализируют плотность связи между расходами и результатами, расходами и ресурсами, а также плотность взаимосвязей конечных результатов производства и реализации продукции, в результате чего получают интегральную оценку интенсивности производственной деятельности. На заключительном этапе оценивают эффективность использования материальных ресурсов с помощью анализа влияния факторов на изменение объемов выпуска продукции, уровня материалоотдачи, оборачиваемости материальных ресурсов и определяют экономический эффект (резервы ускорения оборачиваемости и мобилизации финансовых ресурсов в результате высвобождения из хозяйственного оборота).

Таким образом, построение индексной матрицы выпуска продукции на основе матриц плановых и фактических показателей дает возможность оценить перспективу поддержания уровня конкурентоспособности продукции за счет эффективного использования материальных ресурсов.

Необходимым условием повышения конкурентоспособности продукции является соблюдение желаемых свойств товара, которые стремятся видеть покупатели. Поэтому факторы социального характера, продиктованные условиями внешней среды, также необходимо учитывать в системе мониторинга.

Таким образом, управление конкурентоспособностью предприятия в значительной мере зависит от умения максимально удачно применять методику анализа обеспеченности и эффективности использования материальных

ресурсов предприятия. Внедрение системы мониторинга материальных ресурсов на предприятии обеспечит менеджмент фактическими данными о размерах материальных ресурсов, информацией о времени задержки снабжения и платежей. Кроме того, система мониторинга является эффективным средством для максимального сокращения разрыва между фактическим размером материальных ресурсов и установленными нормативами. Выявленные, на основе мониторинга и факторного анализа резервы (утраченные возможности) необходимо использовать и тем самым создать конкурентный потенциал предприятия.

Проблему управления конкурентоспособностью целесообразно рассматривать с позиции системного подхода, что позволяет в рамках ресурсообеспеченности и ресурсоиспользования определить последовательность действий по обеспечению внутренних и внешних процессов управления. Анализ внешней среды осуществляется с помощью маркетинговых исследований, внутренней – применением методик управленческого анализа. Кроме факторов экономического характера необходимо уделять внимание разработке комплекса мероприятий, обеспечивающих учет влияния факторов организационного, технологического и социального характера.

### **Список литературы**

1. Анташов В., Уварова Г. Резервы эффективного использования материальных ресурсов // Экономика и жизнь. 2008. №42. - С.27-30.
2. Балабанова Л. В., Кривенко А.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга. Донецк: Изд-во Донгуэт им. Г. Туган-Барановского, 2004.147 с.
3. Войчак А.В., Камишников Р.В. Конкурентные преимущества предприятия: сущность и классификация // Маркетинг в Украине. 2005. март-апрель (№2). С.50-54.

4. Гудзинский О. Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управление формированием конкурентоспособного потенциала предприятий (теоретико-методологический аспект). К.: ИПК ДСЗУ, 2010. 212 с.

5. Кирчата И. Н., Поясник Г.В. Управление конкурентоспособностью предприятия в глобальной среде . Х. : ХНАДУ, 2009. 160 с.

6. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент", 2-е изд., изм. и доп. М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА • М), 2001. 528 с.

7. Кузьмин А. Е., Горбаль Н.И. Управление международной конкурентоспособностью предприятия. Львов: Компакт-лв, 2005. 304 с.

8. Поддубный И. А., Поддубная А.И. Управление международной конкурентоспособностью предприятия. Х. : ВД «ИНЖЕК», 2004. 264 с.

9. Тарнавская Н. П., Макарова И.И. Новые взгляды на сущность конкурентоспособности предприятий // Формирование рыночных отношений в Украине. 2010. № 12(115). С. 57-66.

**УДК 336.027:001.81**

## **ANALYSIS OF THE MATERIAL RESOURCES IN MANAGEMENT OF THE COMPANY'S COMPETITIVE CAPACITY**

*N.S.Shevchuk, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of  
Economic Analysis Department, Odessa National Economic University  
e-mail: [glinki25@yandex.ua](mailto:glinki25@yandex.ua)*

*O.N. Gaidaenko, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of  
Economic Analysis Department, Odessa National Economic University  
e-mail: [olga1483@yandex.ru](mailto:olga1483@yandex.ru)*

## Abstract

We've considered the theoretical approaches to the content of Management of the Company's competitive capacity in the context of an effective use of the material resources. The main criteria of the system optimality were systematized which appraises the company's needs in the circulating assets. There are some recommendations for improvement of the material resources analysis basing on use of the monitoring system in order to support the amount of the material resources at the economically feasible level which ensures the formation of competitive advantages.

**Keywords:** material resources, efficiency, competitive advantages, material returns, materials consumption, turnover

## References

1. *Voychak A.V., Kamishnikov R.V.* Company's Competitive Advantages: content and classification // Marketing in Ukraine. 2005. March-April (№2), pp 50-54.
2. *Knorring V.I.* Theory, Practice and Art of Management. Textbook for institutes of higher education majoring in "Management", 2<sup>nd</sup> edition, with amendments. M.: Publishing House NORMA, 2001, 528 p.
3. *Gudzinskiy O.D., Sudomir S.M., Gurenko T.O.* Management of the Company's Comparative Potential Formation (Theoretical and Methodological Aspect). K.: IPK DCZU, 2010, 212 p.
4. *Kirchata I.N., Poiasnik G.V.* Management of the Company's Comparative Capacity in the Global Environment. Kh.: KhNADU, 2009, 160 p.
5. *Kuzmin A.E., Gorbal N.I.* Management of the Company's International Competitiveness. Lviv: Compact-lv, 2005, 304 p.
6. *Poddubnyi I.A., Poddubnaya A.I.* Management of the Company's International Competitiveness. Kh.: VD "INZHEK", 2004, 264 p.
7. *Tarnavskaya N.P., Makarova I.I.* New looks at the content of the Company's Competitiveness// Market Relations Formation in Ukraine. 2010. № 12(115),pp 57-66.

8. *Balabanova L.V., Krivenko A.V.* Management of the Company's Comparative Capacity basing on the Marketing. Donetsk: Publishing House G. Tugan-Baranovskiy Donguet, 2004, 147 p.

9. *Antashov V., Uvarova G.* Reserves of Material Resources Efficient Use // Economics and Life. 2008. №42, pp 27-30.