

**Кокшаров Владимир Алексеевич**,  
доктор экономических наук, профессор, кафедры «Экономика транспорта»  
5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности)  
ФГБОУ ВО Уральский государственный университет путей сообщения,  
г. Екатеринбург

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЯ В РАМКАХ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**Аннотация:** В статье рассматривается методический подход к стратегии ресурсосбережения, в основе которого лежит анализ и планирование в рамках стратегического производственного менеджмента

**Ключевые слова:** стратегии, структурные показатели, факторы ресурсосбережения, пирамида стратегий

Методический подход к выбору стратегии ресурсосбережения состоит из нескольких этапов, которые между собой взаимосвязаны и имеют прямые и обратные связи для обоснованного выбора тех или иных показателей, которые отражают процесс реализации стратегии ресурсосбережения в рамках производственного менеджмента [1].

Первый этап при выборе варианта стратегии ресурсосбережения предполагает анализ эффективности использования производственных фондов. К ним относятся следующие структурные показатели:

1. Удельный вес активной части основных фондов (ОФ);
2. Коэффициент выбытия ОФ;
3. Коэффициент обновления ОФ;
4. Коэффициент годности ОФ (с учетом физического и морального износа)

При реализации стратегии ресурсосбережения эти показатели должны иметь тенденцию роста, что будет характеризовать эффективность использования ОФ и соответствовать рациональному вектору реализации разработанной стратегии.

Далее на этом этапе анализируются показатели эффективности использования ОФ, которыми являются следующие показатели:

Фондоотдача;

1. Коэффициент использования производственной мощности;
2. Коэффициент сменности работы технологического оборудования;
3. Коэффициент экстенсивного использования ведущего оборудования;
4. Коэффициент интенсивного использования ведущего оборудования;

При реализации стратегии ресурсосбережения эти показатели должны иметь также тенденцию роста, что будет характеризовать эффективность использования ОФ и соответствовать рациональному вектору реализации разработанной стратегии. Однако при этом коэффициент экстенсивного использования ведущего оборудования должен равняться единице, если коэффициент интенсивного использования ведущего оборудования будет расти.

Далее на этом этапе анализируются показатели эффективности использования оборотных средств:

1. Оборачиваемость оборотных средств (должна расти);
2. Время расхода оборотных средств (должно снижаться)
3. Коэффициент закрепления оборотных средств за единицей выпускаемой продукции (должен снижаться);
4. Коэффициент использования  $i$ -го вида материала в производстве (должен расти)

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов следует осуществлять по интегральному коэффициенту использования трудовых ресурсов, который представляет собой произведение коэффициента использования рабочего времени (определяемый отношением фактически отработанного времени в часах к его плановому фонду) на удельный



вес рабочих, работающих по технически обоснованным нормам и также на коэффициент напряженности норм выработки (определяется отношением среднего процента норм выработки всеми рабочими к среднепрогрессивному).

В итоге анализ выше перечисленных групп показателей, позволяет выявить те или иные сигналы противоречий между определенными показателями, что необходимо учесть при планировании стратегии ресурсосбережения, которая должна формировать позитивные тенденции развития производства.

Улучшение перечисленных выше показателей эффективности производственной деятельности предприятия и ресурсоемкости продукции возможно в результате разработки и реализации организационно-технических мероприятий производственного менеджмента, которые должны комплексно задействовать факторы ресурсосбережения. При этом надо опираться и использовать факторы ресурсосбережения, которые формируются из трех групп: технические, организационные и социально-экономические. Рассмотрим особенности каждой группы в отдельности.

Из технических факторов необходимо выделить в первую очередь *применение технологий, обеспечивающих минимальные потери*, что в итоге будет повышать эффективность оборотных средств и снижать материалоемкость выпускаемой продукции. В свою очередь данный фактор напрямую связан с таким фактором как *применение оборудования, требующего оптимального расхода материалов*. В совокупности эти названные два фактора будут характеризовать прогрессивную технологию, что позволяет реализовать следующий фактор этой группы как *улучшение качества применяемых ресурсов и создание материалов с заранее с заданными свойствами*. Следующим фактором этой группы будет *совершенствование технологических режимов переработки сырья*, игнорирование которого будет очень сильно влиять на всю групп технологических факторов.

Следующая группа, которая напрямую взаимодействует с группой технических факторов, является организационная группа факторов, которая должна быть приведена в соответствие с технической группой факторов, в противном случае прогрессивная технология не позволит реализовать все те резервы повышения эффективности, которая она несет с собой при ее реализации в производство.

Важным фактором ресурсосбережения в рамках производственного менеджмента на предприятии является реализация эффекта масштаба производства, реализация которого напрямую зависит от расширения рынка сбыта и межвидовой унификации товаров. При этом увеличение масштаба производства является объективной основой применения ресурсосберегающих экономических технологий, которые позволяют сокращать потери материальных ресурсов до 40% [2].

При этом нарастающий эффект масштаба производства на предприятии позволяет снижать уровень себестоимости продукции до определенного минимального уровня чуть ли не в три раза и при этом будет происходить рост качества выпускаемой продукции до определенного максимального уровня.

Таким образом, следует отметить, что результативность стратегии ресурсосбережения в рамках производственного менеджмента будет опираться на концепцию стратегического маркетинга, которая ориентирует предприятие на долговременную эффективную работу. Поэтому анализ структуры себестоимости продукции за период жизненного цикла товара с целью ее уменьшения является одним из факторов ресурсосбережения.

Следует отметить, что разработка стратегии не есть задача только высшего руководства, поскольку на крупных предприятиях в принятии ключевых решений участвует корпоративный менеджмент и оперативный менеджмент. В связи с этим стратегии разрабатываются на четырех организационных уровнях. Первый уровень – корпоративная стратегия (стратегия для всей компании), второй уровень – бизнес-стратегия (для каждого направления деятельности компании), третий – функциональная стратегия (для каждого функционального подразделения в рамках каждого направления деятельности), четвертый уровень – операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц



внутри функциональных единиц: заводов, местных и региональных отделов). На однопрофильном предприятии по понятным причинам отсутствует корпоративный уровень.

В связи с этим рассмотрим вкратце каждую стратегию и определим в ней место стратегии ресурсосбережения в рамках производственного менеджмента. Уже на этом уровне в поле зрения корпоративной стратегии находится стратегия ресурсосбережения, поскольку она предусматривает отказ от подразделений, хронически убыточных или находящихся в непривлекательных отраслях. Поэтому высвободившиеся при этом средства можно направлять на укрепление перспективных подразделений или приобретение новых.

Следующий уровень это бизнес-стратегия как комплекс мер и подходов для успешного функционирования подразделения с описанием путей создания стабильной и долгосрочной конкурентной позиции подразделения. Другими словами, бизнес стратегия производственного менеджмента это комплекс всех мер и подходов, которые руководство считает целесообразным в данной конкретной ситуации при существующих тенденциях в экономике, уровне развития технологий и т.д. Поэтому стратегия ресурсосбережения является тем инструментом, который необходим на этом уровне и внутренние ресурсы и конкурентные возможности компании очень важны в конкурентной борьбе [3,4].

Уровень функциональной стратегии это уже план деятельности функциональных единиц в рамках подразделений. Как и бизнес-стратегия, функциональная стратегия должна поддерживать корпоративную стратегию и конкурентоспособность компании, обеспечивать достижение функциональных целей и миссии, поэтому эти уровни работают также над реализацией стратегия ресурсосбережения.

Последний уровень это операционная стратегия, которая определяет принципы управления звеньями организационной структуры (заводами, отделами продаж, центрами распределения) в их повседневной стратегически значимой деятельности (рекламные компании, закупка сырья, управление запасами, ремонт и профилактика, транспортировка) и конкретные стратегические инициативы. Директору завода нужна стратегия для достижения целей и решения любых проблем завода, увязанная с общей производственной стратегией компании.

Операционные стратегии дополняют и детализируют бизнес-план работы компании. Операционная стратегия служит основанием пирамиды выработки корпоративной стратегии, и ее важность не должна преуменьшаться. Стратегии операционного уровня способствуют реализации стратегий более высоких уровней.

Таким образом, корпоративная стратегия есть совокупность стратегий, создаваемых на различных уровнях организации, и параметры стратегии ресурсосбережения производственного менеджмента присутствуют на каждом уровне, с помощью, которых реализуется эффективная деятельность компании.

#### **Список литературы:**

1. Экономика, организация и управление предприятием: Учеб. пособие. – 2-е изд., доп. М.: ИНФРА-М, 2008. – 445 с.
2. Рой Л.В., Третьяк В.П. Анализ отраслевых рынков: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 442 с.
3. Друкер, Питер, Ф. Эффективное управление предприятием: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», – 2008. – 224 с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.

