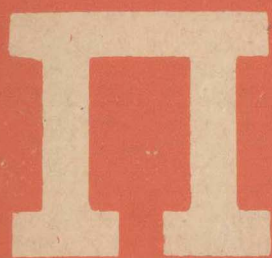


УДК 658.5:7



**ЕРЕДОВОЙ
НАУЧНО - ТЕХНИЧЕСКИЙ
И ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ
ОПЫТ**

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ
И УЧЕТА В УСЛОВИЯХ
ЦЕНТРАЛИЗОВАННОГО
СКЛАДСКОГО СНАБЖЕНИЯ**

№ 15-64-1309/19



**ГОСИНТИ
МОСКВА 1964**

ПЕРЕДОВОЙ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ОПЫТ

Государственный комитет Совета Министров
по координации научно-исследовательских работ
**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ
НАУЧНОЙ И ТЕХНИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ**

А. В. Морозов

ОРГАНИЗАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ И УЧЕТА В УСЛОВИЯХ ЦЕНТРАЛИЗОВАННОГО СКЛАДСКОГО СНАБЖЕНИЯ

Бесперебойная ритмичная работа опытных и научно-исследовательских предприятий во многом зависит от своевременного и комплексного материально-технического обеспечения. Применение главным образом фондируемых материалов и их большой удельный вес в себестоимости опытной продукции требует от работников предприятий экономически обоснованного составления плана потребности в материалах и строжайшей экономии в их расходовании.

Отсутствие материала нужных марок и размеров или его несвоевременное получение приводят к частым заменам материалов, лишнему съему металла в стружку, дополнительным расходам на его перетяжку. Отсутствие материалов вызывает изменения технологического процесса, снижает качество изготавливаемого изделия, удорожает стоимость и удлиняет сроки создания опытных образцов новой техники.

Устранение недостатков в области планирования научно-исследовательских работ и изменения порядка их материально-технического обеспечения позволит значительно быстрее и с наименьшими затратами создавать новую технику.

На основе изучения специфических особенностей планирования научно-технических работ и имеющегося многолетнего опыта материально-технического обеспечения опытного производства можно сделать вывод о том, что одним из важных резервов ускоренного создания и быстреего внедрения в народное хозяйство передовых образцов новейшей отечественной техники является централизованное складское снабжение опытных предприятий. Эта форма снабжения, полностью оправдавшая себя на практике, позволяет опытным предприятиям удовлетворять их действительную потребность (в пределах выделенных укрупненных фондов) в материалах и готовых покупных изделиях в нужных количествах, сортаменте и в необходимые сроки.

Однако внедрение системы централизованного складского снабжения требует существенного изменения применявшейся в прошлом системы планирования опытных работ, а также определения их трудоемкости, металлоемкости и других параметров.

ОРГАНИЗАЦИЯ, ПЛАНИРОВАНИЕ И УЧЕТ В КОНТОРАХ И БАЗАХ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО СНАБЖЕНИЯ

Действующая до сих пор система материально-технического снабжения основывалась на организации точного и полного распределения всей промышленной продукции между предприятиями в натуральной форме и из одного единого центра. При относительно небольшом объеме производства такая система материально-технического снабжения была приемлемой. Однако в условиях современного многоотраслевого и огромного по своим масштабам народного хозяйства возникла необходимость пересмотра методических предпосылок организации материально-технического снабжения вообще и опытного производства в особенности.

Прямые хозяйственные связи между предприятиями являются прогрессивной формой организации материально-технического снабжения крупносерийных и поточносериальных предприятий. Однако для предприятий и организаций опытного производства такая система материально-технического снабжения неприемлема. Постоянное изменение потребностей опытных предприятий противоречит принципу постоянства хозяйственных связей, который лежит в основе прямых поставок предприятий друг другу. Специфике предприятий и организаций опытного производства более всего соответствует система централизованного складского снабжения.

Централизованное складское снабжения предполагает формирование и хранение материально-вещественных элементов производства в пределах общего фонда, выделенного предприятиям не на самих предприятиях, а на специализированных или универсальных складских базах, доставляющих в указанный предприятием-потребителем срок требуемые материалы, полуфабрикаты и прочие изделия в необходимом количестве и ассортименте.

Централизованное складское снабжение освобождает предприятия-потребители от необходимости создавать собственные производственные запасы или во всяком случае позволяет сократить их норматив до нескольких дней (до 2—7). Функции создания производственных запасов переходят к базам и конторам материально-технического снабжения. При этом общий норматив производственных запасов остается без изменений или уменьшается (табл. 1).

Система централизованного складского снабжения предприятий была внедрена впервые в одной из московских контор материально-технического снабжения и комплектации и успешно действует в настоящее время. На централизованное складское снабжение переведено около 100 предприятий, которые получают более 10 000 типов и сорторазмеров различных материалов, приборов и полуфабрикатов.

Эта система не исключает также прямых поставок материалов от предприятий-поставщиков предприятиям-потребителям в транзитных нормах. Иначе говоря, система централизованного склад-

Таблица 1

Изменение остатков сортовой конструкционной стали на базе и складах группы предприятий, переведенных на централизованное складское снабжение (в процентах)

	1 января 1963 г.	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
		1963 г.			1964 г.					
Изменение общих остатков на базе и складах предприятий	100	101	101	101	99	93,5	90	80	78	77
Изменение остатков на базе	100	135	135	149	145	137	142	126	121	125

ского снабжения должна охватывать главным образом снабжение предприятий и организаций материалами в нетранзитных количествах. Поставки в транзитных и нетранзитных количествах должны осуществляться на основе заявок, рассчитанных соответствующим образом оперативными отделами и выдаваемых предприятиям-поставщикам базами или конторами централизованного складского снабжения.

Работу по переводу предприятий на систему централизованного снабжения следует осуществлять поэтапно. На первом этапе работу по переходу к централизованному складскому снабжению начинают с определения круга предприятий, прикрепляемых к той или иной конторе материально-технического снабжения. При этом предприятия, переводимые на централизованное складское снабжение, можно выделять по разным признакам. Для универсальных баз — по территориальному признаку, для специализированных баз — по отраслевому признаку, для баз, осуществляющих снабжение по линии Государственных комитетов, — по виду производства, т. е. прикрепление к этим базам предприятий только опытного производства, так как материально-техническое снабжение опытного производства имеет свою специфику.

Базы централизованного складского снабжения, как правило, возникают на основе баз материально-технического снабжения различных комитетов, ведомств и совнархозов. При этом надо учесть, что базы материально-технического снабжения располагают определенным объемом оборотных запасов материалов, полуфабрикатов, постепенно накапливающихся за счет наращивания переходящих запасов, неполной выборки лимитов, выделенных отдельным предприятиям, накапливания разницы между транзитными нормами и затребованными количествами поставок (так называемой подсортировкой) и т. п. Именно эти запасы и становятся на первом этапе реорганизации фондом централизованного складского снабжения. Впоследствии этот фонд расширяется за

счет невыборки предприятиями всех предназначенных им фондов. Поскольку при централизованном складском снабжении у предприятий появляется возможность получать материалы в кратчайшие сроки, они не заинтересованы в создании собственных запасов, так как это требует дополнительных оборотных средств.

Например, за три месяца из 2050 наименований конструкционного сорта было доставлено предприятиям строго в указанное ими время и только те размеры и количества, которые действительно требовались производству в данное время.

Предприятия выбрали в IV квартале выделенный им фонд только на 73% указанного металла. В связи с этим остатки на предприятиях с 1.I.1963 т. по 1.V.1964 г. сократились на 42%, а на базе за этот же период времени запасы по данному сортаменту увеличились на 21%, хотя в целом по предприятию и базе сократились примерно на 18%. На этом же этапе в результате более оперативного использования выделенных фондов и наличных складских запасов материалов на предприятиях и базах ускоряется оборачиваемость оборотных средств предприятий.

Проведенный анализ движения остатков горячекатаных сортовых сталей по 33 предприятиям, обеспечение которых производилось по системе централизованного складского снабжения, в IV квартале 1963 г. характеризуется следующими данными.

Остатки на складах:

на 1/I 1963 г.	100
на 1/X 1963 г.	88
на 1/I 1964 г.	69,7

Запасы в днях:

за 9 месяцев	100
за IV квартал	75
за 1963 г.	81,2

Среднемесячный расход:

за 9 месяцев	100
за IV квартал	111,2
за 1963 г.	102,8

Использование фонда IV квартала:

план	100
фактически	73

На систему централизованного складского снабжения переведена не только группа горячекатаного конструкционного сорта, но и другие группы. С 1 января 1964 г. на этот вид снабжения переведено дополнительно 8 тыс. наименований, марок, сортов, размеров материалов и оборудования.

В табл. 2 приведены отчетные данные, характеризующие работу товарных оперативных групп отделов конторы по централизованному складскому снабжению за первый месяц после внедрения новой системы.

На первом этапе организации централизованного складского снабжения предприятия сохраняют фонды и производственные

**Группы материалов, переведенные на централизованное
складское снабжение**

Наименование групп материалов	Колич. по- зиций, пе- реведенных на центра- лизованное складское снабжение	Посту- пило за- явок от пред- приятий	Выписано	
			нарядов	колич. позиций
Конструкционный горячекатан- ный сорт	2050	162	381	1222
Калиброванные стали	1612	57	103	259
Инструментальные, АРМКО и быстрорежущие стали	845	17	47	139
Латунный прокат	2779	90	112	300
Итого по отделу металлов	7286	326	643	1920
Электроды	23	30	30	87
Гвозди, шурупы	59	28	28	102
Проволока сварочная	13	2	2	3
Итого по отделу труб и мети- зов	95	60	60	192
Сантехника	12	18	18	43
Строительные материалы	9	7	7	8
Скобяные изделия	11	26	26	68
Краски сухие	7	5	5	12
Итого по отделу строительных материалов	39	56	56	131
Масложировая продукция	74	122	122	167
Электроустановочные материалы	800	304	304	1062
Лесоматериалы	1843	96	96	253
Итого по конторе	10137	964	1281	3725

запасы как нормативные, так и сверхнормативные. На централизованное складское снабжение переводят небольшую номенклатуру позиций. База со своей стороны ведет работу по экономико-статистическому исследованию необходимой структуры централизованных складских запасов и создает запасы в соответствии с этой структурой.

Второй этап централизованного складского снабжения характеризуется ликвидацией сверхнормативных и значительным сокращением нормативных запасов на предприятиях, перешедших на централизованное складское снабжение. База централизованного складского снабжения со своей стороны значительно расширяет в это время номенклатуру и типоразмеры поставляемых материалов.

В частности, с окончанием второго этапа перехода на централизованное складское снабжение по группе черных металлов, например, общие запасы по предприятиям и складу конторы в днях сократились с момента внедрения по состоянию на 1.IV.1964 г. на 77,28%, по латунному прокату — на 97,15%, по сварочным

электродам — на 73,62%. В результате перехода на централизованное складское снабжение ликвидируется распыленность материальных ресурсов, а вместе с тем и дефицитность многих позиций. При этом общий объем запасов по дефицитным позициям, как правило, сокращается. Например, после перехода конторы на централизованное складское снабжение запас стали серебрянки на предприятиях сократился на 2,58 т, а на базе увеличился на 2,3 т. Запасы калиброванной стали, быстрорежущих сталей и их заменителей на предприятиях также сократились, а на базе несколько увеличились. Однако по большинству позиций, не имеющих дефицита, уменьшаются не только запасы на предприятиях, но и запасы на центральном складе, т. е. общие запасы. Такое сокращение запасов произошло по конструкционной сортовой стали, инструментальной, стали АРМКО, по проволоке обыкновенной и сварочной, гвоздям и пр. Значительно ускоряется и оборачиваемость оборотных средств. Так, например, на предприятиях, переведенных на централизованное складское снабжение, среднегодовая (за 1963 г.) товарооборотная через несколько месяцев ускорилась почти вдвое.

Третий заключительный этап перехода к централизованному складскому снабжению характеризуется полной ликвидацией производственных складских запасов на предприятиях. К этому времени база централизованного складского снабжения полностью переходит на систему телефонных заказов, по которым поставка необходимых материалов и комплектующих изделий производится в установленные заранее сроки — от 6 ч по городу до 48 ч для иногородних заказов.

На разных этапах перехода к централизованному складскому снабжению у снабженческо-сбытовых баз возникает потребность привлечения дополнительных средств, необходимых для создания запасов фондируемых материалов. Если на первом и третьем этапах потребность в дополнительных средствах либо отсутствует, либо очень невелика, то на втором этапе она может быть значительной. Однако в это время нет никакой необходимости пересматривать сумму и состав оборотных средств, выделенных той или иной базе и предприятию, так как дополнительная потребность в этих средствах у баз является временной.

Передавать какие-либо суммы на базу с предприятий в этот период также несвоевременно, поскольку предприятия еще не освободились полностью от производственных запасов и сокращение оборотных средств может отрицательно отразиться на их работе. Наиболее целесообразным является выделение необходимых кредитов, которые в это время база могла бы получить от Государственного банка СССР. Расчеты показывают, что такой кредит может быть возвращен по истечении 6—9 месяцев, т. е. после окончания второго этапа организации централизованного складского снабжения. Кредит значительно облегчил бы переход снабженческо-сбытовых баз на централизованное складское снабжение без дополнительного привлечения государственных средств.

На основе анализа статистических данных расхода материалов по сортам, маркам и размерам, фактического наличия запасов материалов, ожидаемого расхода и поступления в текущем плановом периоде руководители оперативных групп с большой точностью определяют необходимый состав материалов по номенклатуре, полностью обеспечивающий потребности предприятий в пределах выделенных им укрупненных квартальных нормативов.

В начале каждого месяца руководитель оперативной товарной группы отдела конторы сверяет данные ежедневного оперативного учета расхода материала по укрупненным фондам по каждому заводу-потребителю с полученными на машиносчетной станции табуляграммами за прошлый месяц. Затем проверяет правильность оставшейся не выбранной части выделенных укрупненных фондов предприятиями, уточняет фактические остатки материалов на складах предприятий (форма 1-СН) и базах конторы. На основании полученных данных составляется баланс ожидаемого расхода материалов и пополнения их запасов за счет нового поступления.

Наиболее сложную часть в формировании оптимальных материальных запасов на базах централизованного складского снабжения представляет номенклатура материалов, потребляемых предприятиями.

Если общий запас материалов в укрупненной номенклатуре можно определить довольно точно, что в основном зависит от качества и своевременности информации предприятий и баз, то выявление запасов по каждому виду отдельных марок и сорторазмеров представляет значительные трудности, так как связано с выполнением большого объема расчетов.

Для механизации этих расчетов была разработана специальная кодификация предприятий, складов, баз, материалов и т. д. Выполнение расчетов на машиносчетной станции значительно упрощает учет и отчетность по централизованному складскому снабжению.

Для своевременного получения нужной информации была унифицирована и упрощена отпускная документация (приказ-счет). Этот документ (форма 1) заменяет несколько документов, ранее применявшихся при оформлении отпуска материалов.

Получение тех или иных материалов в пределах выделенных укрупненных квартальных фондов предприятиями-потребителями осуществляется путем выдачи соответствующего задания конторе материально-технического снабжения. Задание может быть выдано письменно в виде разовой заявки, где указывается наименование материала, его размер, количество, а также срок доставки. Можно выдать также задание по телефону, сообщив те же данные. Как показала практика, основная масса заявок предприятиями-потребителями осуществляется по телефону; в каждом оперативном отделе для их регистрации заведены специальные книги (форма 2), в которых по мере поступления заявок производятся соответствующие записи.

Отправитель _____

Грузополучатель-плательщик и адрес _____, _____ г. Сумма счета, руб.

ПРИКАЗ-СЧЕТ № _____

Шифр	Способ отправления
от 196 г.	Дата отправления

на ст. назначения
ж. д. накладная №
водитель
по довер. № от

Тара подлежит обязательному возврату,
согласно прилагаемым сертификатам №

[illegible]

Материалы полностью	
Получил _____	(подпись)
_____ 1964 г.	(штамп)

Наценка
Тара
Упаковка
Погрузка
Автотранспорт
Тариф и сборы

Начальник отдела _____ Сумма прописью руб. _____
 Товаровед _____ Погрузка: прибыл _____ ч _____ мин, убыл _____ ч _____ мин, пробег _____ км
 Разгрузка: прибыл _____ ч _____ мин, убыл _____ ч _____ мин, время простоя _____ мин

Доверен. № _____ ж. д. накл. № _____ при счете № _____
 тр. накл.
 Ст. бухгалтер _____ Бухгалтер _____ Товар отпущен _____ Дата отпуска _____ Пропуск № _____
 Сертификаты на _____ листах прилагаются Товары и акты технич. испытаний на _____
 листах сдано с грузом

Получил _____
 Отборку произвел _____ вес _____ брутто _____
 нетто _____ Количество мест _____

Книга учета заявок по телефону

Заказчик	Фамилия передавшего заявку и номер телефона	Наименование, марка, размер материала	Единица измерения	Количество	Кто принял заявку	Номер и дата приказа-счета

На основании полученных заявок товаровед оперативных отделов оформляет распоряжение на отпуск указанного количества материалов приказом-счетом, одновременно данные об отпуске заносятся в специальную карточку оперативного учета. Заполненный приказ-счет передается на центральную материальную базу для отбора материала и выписки сертификата. После этого приказ-счет передается диспетчеру автотранспортной базы, который комплектует машины по маршрутам и срокам доставки. В указанный в приказе-счете срок груз доставляется потребителю. Один экземпляр приказа-счета с распиской грузополучателя передается на машинносчетную станцию для дальнейшей обработки в фактурной группе и группе перфорации.

Описанный порядок работы позволил по 10 152 позициям материалов осуществлять централизованное складское снабжение большой группы опытных заводов.

За пять месяцев работы от предприятий и организаций, переведенных на централизованное складское снабжение, поступило всего 5464 заявки, по которым выписано 7443 приказа-счета по 21 441 позиции. Все заявки выполнены полностью, материалы доставлены точно в установленные сроки, в необходимых сортаменте и количествах.

В настоящее время на централизованное складское снабжение переведена группа медного проката, насчитывающая 2969 позиций.

Закончены подготовительные работы по переводу на централизованное складское снабжение группы нержавеющей сортовой стали и других видов и групп материалов.

МЕСЯЧНАЯ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРОГРАММА ОПЫТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Годовой план опытных предприятий дает лишь весьма приблизительную картину развития производства и его потребностей, так как определяет годовое задание лишь ориентировочно. В связи с этим прохождение опытных объектов в производстве, плани-

рование опытного производства и его организация имеют ряд особенностей.

Известно, что основной целью предприятий опытного производства, наряду с другими важными задачами, является создание опытных образцов новой техники для последующей организации их серийного производства, обеспечение высокого качества и технологичности опытных образцов и повышение эксплуатационной надежности новой техники, выпускаемой серийными заводами.

Опытные заводы выполняют опытно-конструкторские работы, создают опытные образцы в соответствии с заданными техническими требованиями и последними достижениями науки и техники. Планирование опытно-конструкторских работ следует осуществлять по этапам на основе плановых нормативов. Плановые нормативы разрабатываются в результате систематизации, анализа и обобщения отчетных данных по аналогичным, ранее создаваемым опытным объектам. Как правило, эти нормы должны быть прогрессивными, т. е. устанавливаться на основе лучших конструкций и наиболее совершенных методов технологии производства. При календарно-плановых расчетах следует использовать не только нормативы длительности производственных циклов по этапам, но и возможное совмещение, а иногда и опережение между этапами.

На одном из опытных машиностроительных предприятий цикл проектирования и изготовления изделий подразделяют на 6 этапов. I этап — проектирование (разработка и утверждение проекта основного изделия), II этап — проектирование и изготовление специального оборудования, III этап — проектирование и изготовление специальной оснастки, IV этап — изготовление опытных изделий, V этап — заводские испытания, VI этап — государственные испытания. Основные цехи принимают непосредственное участие на всем протяжении создания нового опытного образца. Так, на I этапе изготавливают модели и макеты будущих изделий, проводят экспериментально-поисковые, научно-исследовательские и лабораторные работы, на II и III этапах — изготавливают специальное оборудование и специальную оснастку, на IV — детали, узлы, агрегаты и т. п. для проведения экспериментально-исследовательских и лабораторных работ, образцы для статических, динамических и других испытаний, изделия для экспериментальной проверки и испытаний и т. д., на V и VI — обеспечивают поставку необходимого количества изделий для испытания, изготавливают детали и узлы в порядке доработок и устранения дефектов, выявленных при проведении испытаний или по их результатам.

В связи с тем, что доводочные работы практически имеют место на всех этапах создания опытного образца, их следует планировать и учитывать по каждому этапу. Это важно отметить, так как доводочные работы опытных изделий требуют на каждом этапе материально-технического обеспечения.

Как правило, на опытных предприятиях планирование опытно-

конструкторских работ по срокам их выполнения осуществляется с помощью календарных графиков на каждую новую опытно-конструкторскую работу. Этот график координирует во времени все стадии и этапы создания опытных образцов, определяет последовательность и сроки начала и окончания работы, устанавливает распределение объема работ по календарным срокам и исполнителям. На основе директивного графика осуществляется планирование, контроль и учет всего комплекса работ по созданию опытного образца. Он является исходным документом для составления всех других планов и графиков.

В целях повышения оперативности в руководстве производственными подразделениями утверждается уточненный тематический план на предстоящий квартал, содержащий объем опытно-конструкторских работ на планируемый квартал с учетом поступивших дополнительных заданий и фактического выполнения плана; на основе увязки во времени и по исполнителям планируемых заданий уточняются технико-экономические показатели.

После утверждения квартальных тематических планов опытные предприятия уточняют оперативные планы по всем опытно-конструкторским работам, графики запуска и выпуска и календарные графики по производственным подразделениям.

Работники планово-производственного отдела до внедрения новой системы снабжения при составлении основной плановой документации, выдаваемой в производственные подразделения, старались указать в ней всю номенклатуру изготавливаемых деталей узлов, агрегатов и т. д. по каждой опытной теме, каждому изделию. При увеличении сложности изготавливаемых образцов, увеличении количества деталей, входящих в узел (до нескольких сотен тысяч) и узлов, входящих в изделие, а также при одновременном изготовлении в производстве различных изделий по вновь осваиваемым темам, детализированная плановая документация стала отрывать много времени у работников, занятых ее составлением.

Большое количество доводочных работ, возникающих в связи со сложностью создаваемых объектов, лишает возможности качественного составления детализированной плановой документации из одного планового органа. Особенно большие трудности возникают у производственных подразделений и служб, занятых материальным обеспечением, при подетальном составлении месячных производственных программ. Изготовленные по такой программе детали и узлы часто не ставятся на сборку основного изделия, и вместо них в аварийном порядке изготавливаются новые.

В целях создания необходимых условий для оперативного руководства ходом производства работниками планово-производственного отдела на одном из опытных предприятий применен метод выдачи предварительной и окончательной месячных производственных программ производственным подразделениям не в подетальном развернутом разрезе, а в укрупненном — узлах, агрегатах, комплектах арматуры и т. д. Это мероприятие позволило

не только упростить и значительно облегчить работу инженеров планово-производственного отдела, но и создать необходимые условия для правильного внутрицехового планирования и более четкого определения материально-технического обеспечения в целом всего опытного производства данного предприятия.

Работники планово-диспетчерского бюро цеха совместно с цеховыми технологами, получив от планово-производственного отдела в конце текущего месяца предварительную производственную программу запуска и выпуска в узлах, агрегатах, комплектах арматуры и т. п., детализируют ее с учетом последних изменений конструкторского отдела. Исходя из имеющегося задела деталей и узлов на цеховом складе и ожидаемого остатка незавершенного производства, они устанавливают оптимальное количество деталей и узлов, подлежащих изготовлению в плановом месяце, полностью обеспечивающее выполнение цехом производственной программы, а также создание необходимого задела на следующий плановый период. Затем, путем перемножения количества деталей, подлежащих изготовлению в планируемом периоде, на технологическую норму расхода материала на ее изготовление определяют потребность в материалах для изготовления всей партии данных деталей.

Получив окончательную месячную производственную программу, работники производственно-диспетчерского бюро составляют недельные планы-графики запуска и выпуска деталей, агрегатов и узлов и т. п., суммируют потребность в материале по маркам и размерам, определяют сводную потребность материалов в специфицированном виде, необходимых для выполнения недельных графиков. Эти данные заносятся в лимитные ведомости по видам оперативных материальных групп отдела материально-технического снабжения и складам предприятия, с которых надлежит в дальнейшем получать данные материалы.

Работники отдела материально-технического снабжения, получив данные об объеме выдачи материалов в цехи и другие подразделения в ценностном и натуральном выражениях, анализируют эти данные по лимитным ведомостям (форма 3) и при наличии расхождений принимают соответствующие меры.

По материалам, которые доставляются по системе централизованного складского снабжения (обеспечение материалами, не переведенными на централизованное складское снабжение, осуществляется из складских запасов предприятия в обычном порядке, по лимитным ведомостям) составляются сводные заявки. Эти заявки по мере надобности, но не позднее семи дней до момента получения материалов на склад предприятия, передаются в соответствующую контору централизованного складского снабжения. По этим заявкам работники отдела материально-технического снабжения следят за своевременным поступлением материалов на склады и выдачей их в цехи.

В случае возникновения срочной потребности в материалах, полуфабрикатах и готовых изделиях, ранее не предусмотренных в

лимитных ведомостях, цеху-потребителю необходимо заявить об этом отделу материально-технического снабжения предприятия. Руководитель соответствующей оперативной товарной группы отдела материально-технического снабжения, получив такую заявку и убедившись в ее правильности и наличии невыбранного фонда по централизованному складскому снабжению, дает по телефону задание соответствующей конторе централизованного складского снабжения на доставку на склад предприятия в определенный срок (в исключительных случаях этот срок может быть равен нескольким часам) указанного количества конкретного материала, полуфабриката и т. п. Контора централизованного складского снабжения, занимающаяся обеспечением данного предприятия, получив такую заявку по телефону, выполняет заказ руководителя оперативной товарной группы отдела материально-технического снабжения предприятия и в указанное время доставляет необходимые материалы на склад предприятия.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НОРМ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАПАСОВ ОПЫТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

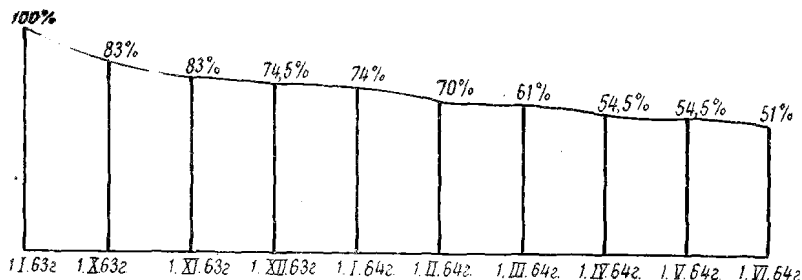
Недостатки в нормировании собственных оборотных средств являются одной из причин образования сверхнормативных запасов товаро-материальных ценностей у предприятий.

Каждому предприятию и организации необходимо устанавливать такие нормативы собственных оборотных средств, которые позволили бы создать минимальные запасы материалов на складах и базах, обеспечивающие бесперебойную ритмичную работу. Нецелесообразно устанавливать данный норматив только расчетным путем без учета факторов, мешающих в конкретных условиях организовать наиболее рациональную форму снабжения, и других причин, не зависящих от работы предприятия или организации. Такие нормативы нереальны и не способствуют улучшению работы.

Установление правильных нормативных остатков не исключает образование сверхнормативных и излишних запасов материалов на складах и базах. Особенно часто такое положение встречается в условиях опытного производства, где это связано с неоднократными изменениями программы, заменой одних материалов другими, уточнением конфигурации деталей, узлов, изделий, конструкции станда или установки как в процессе запуска изделия в производство, так и при доводке и испытаниях, отсутствием нормальных условий для правильного составления спецификаций на планируемый период. В этих условиях, стремясь уложиться в календарные сроки создания образцов новой техники, опытные предприятия и организации вынуждены держать на собственных складах очень обширную номенклатуру материалов, полуфабрикатов, что безусловно ведет к отвлечению излишних оборотных средств и к неоправданному увеличению нормативных запасов материалов. При централизованном складском снабжении необ-

ходимы новые методы расчетов нормативов производственных запасов.

Необходима также концентрация материальных средств, выделяемых для обеспечения потребностей опытного производства в крупных специализированных конторах, осуществляющих централизованное складское снабжение, и их складах на предприятиях. Однако при этом производственные запасы материалов (как текущие, так и страховые), потребляемых преимущественно каким-либо одним опытным предприятием, должны быть полностью сосредоточены на данном предприятии.



Изменения остатков сортовой конструкционной стали на предприятиях, переведенных на централизованное складское снабжение

Переход от существующей системы материально-технического снабжения к системе централизованного складского снабжения должен осуществляться постепенно, по отдельным этапам, так как невозможно только установлением новых ужесточенных нормативов сократить существующие на предприятии запасы материальных ценностей и ликвидировать сверхнормативные остатки материалов. На первом этапе, когда происходит только организация централизованного складского снабжения, опытные предприятия сохраняют собственные фонды и собственные производственные запасы как нормативные, так и сверхнормативные. Предприятия переходят на централизованное складское снабжение не по всем позициям, а лишь по небольшой номенклатуре. Следовательно, небольшой объем поставок по централизованному складскому снабжению не может оказать значительного влияния на фактические остатки материалов на складах предприятий.

Как показывает опыт, только с завершением второго этапа организации централизованного складского снабжения ликвидируются сверхнормативные и незначительно сокращаются нормативные запасы материальных ценностей на складах предприятий.

На фигуре показано изменение фактических складских остатков сортовой конструкционной стали по группе предприятий, переведенных на централизованное складское снабжение. Анализ снижения материальных остатков показывает, что оно происходит главным образом за счет неполной выборки предприятиями с баз централизованного складского снабжения выделенных им фондов.