

# ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 005.932+658.7

## ОРГАНІЗАЦІЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТ ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ

*А.Ю. Жулавський, канд. екон. наук;*

*Н.В. Сидоренко, студентка,*

*Сумський державний університет, м. Суми*

*У статті розкрито сучасний погляд на матеріально-технічне забезпечення. Тезисно розглянуті основи матеріально-технічного забезпечення та шляхи його вдосконалення. Розроблені основні вимоги оперативного обліку складських запасів з метою забезпечення відділу постачання своєчасною інформацією для управління запасами та їх оптимізацією. Розроблено універсальну структуру відділу матеріально-технічного забезпечення та визначені основні функції цього відділу.*

**Ключові слова:** *матеріально-технічне забезпечення, облік складських запасів, управління запасами, оптимізація.*

### ВСТУП

Перетворення ринку продавця в ринок покупця, посилення конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання зумовили підвищення уваги до питань раціонального планування постачання, виробництва і збуту. Виникла необхідність в посиленні координації між взаємозв'язаними видами діяльності, тобто організацією виробництва, збуту, закупівель, зберігання і транспортування як єдиного матеріального потоку.

Одним з важливих чинників підвищення ефективності підприємницької діяльності промислових підприємств є ефективне управління внутрішньовиробничими потоками на основі логістичного підходу. Це дозволяє вважати логістику ефективною концепцією управління підприємства та високо оцінити її практичну придатність.

Теоретичні засади щодо логістичної діяльності розглянуті у працях українських та зарубіжних вчених: Є. Крикавського, І. Міщука, Л. Фролової, А. Семененка, М. Окландера, О. Хромова, М. Гаджинського, Л. Міротіної та ін.

Необхідність теоретичного обґрунтування і визначення практичних рекомендацій щодо застосування логістичного підходу в управління промисловими підприємствами зумовила вибір цієї теми і її актуальність.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Забезпечення ефективності процесу виробництва вимагає наявності організації матеріально-технічного забезпечення, яка передбачає вивчення та аналіз ринку постачальників, оперативне управління запасами, контроль за ефективністю використання ресурсів. Підготовку проектів управлінських рішень, спрямованих на зниження матеріаломісткості продукції, повинен здійснювати відділ матеріально-

технічного забезпечення, використовуючи інформаційну базу бухгалтерської служби підприємства.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасне виробництво характеризується залежністю кожного суб'єкта господарювання від сукупних зовнішніх факторів, що визначають його діяльність. Наслідком посилення впливу цих факторів на кінцевий результат роботи підприємства є зростання ролі елементів, що забезпечують сполучення та синхронізацію виробництва та споживання, створюють можливості ефективного функціонування кожної окремої господарюючої ланки та виробничого комплексу загалом. Одним із таких елементів є матеріальні ресурси виробничо-технічного призначення, наявність яких є необхідною умовою організації виробничої системи, чинником визначення технічної та економічної життєздатності, розмірів будь-якого підприємства.

Для безперервного функціонування виробництва необхідно добре налагодити матеріально-технічне забезпечення, яке на підприємстві здійснюється через органи МТЗ.

Головним завданням органів матеріально-технічного забезпечення підприємства є своєчасне і оптимальне забезпечення виробництва необхідними ресурсами відповідно комплектності і якості. Вирішуючи завдання, працівники служб забезпечення повинні вивчати і враховувати попит і пропозиції на всі необхідні підприємству матеріальні ресурси, рівень цін на них і на послуги посередницьких організацій, вибирати найбільш економічну форму руху товарів, оптимізувати запаси, знижувати транспортно-заготівельні і складські витрати.

Служби матеріально-технічного забезпечення мають такі напрямки діяльності:

1. Планування, яке вивчає:
  - внутрішнє і зовнішнє середовища підприємства, а також ринок окремих товарів;
  - прогнозує і визначає потреби всіх видів ресурсів, планує оптимальні господарські зв'язки;
  - оптимізує виробничі запаси;
  - планує потреби матеріалів і встановлює їх ліміт на відпуск цехам;
  - оперативно планує забезпечення матеріальними ресурсами;
2. Організація, яка включає:
  - збір інформації про потреби в сировині, участь в ярмарках, виставках-продажах, аукціонах;
  - аналіз всіх джерел задоволення потреби в матеріальних ресурсах з метою вибору найбільш оптимального;
  - укладання з постачальниками господарських договорів на поставку продукції;
  - організацію складського господарства, яке входить до складу служб забезпечення;
  - забезпечення цехів, робочих місць необхідними матеріальними ресурсами;
3. Контроль і координація роботи, до складу яких входять:
  - контроль за виконанням договірних зобов'язань постачальників, строками поставки продукції;
  - контроль за витратами матеріальних ресурсів на виробництві;
  - вхідний контроль за якістю і комплектністю вхідних матеріальних ресурсів;
  - контроль за виробничими запасами;
  - висунення претензій постачальникам, транспортним організаціям;
  - аналіз роботи служб забезпечення, розроблення заходів з координації діяльності цих служб і підвищення їх ефективності.

Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства передбачає не тільки управління постачанням, а й виконання всіх функцій, притаманних управлінню як виду діяльності:

- *постановка завдання*, яка передбачає накопичення інформації про стан матеріальних ресурсів підприємства, оцінку матеріаломісткості виробництва та його матеріальної потреби, проведення моніторингу наявних ресурсів та сировинного ринку потенціальних ресурсів, планування потреби у ресурсах;

- *реалізація поставленого завдання*: формування остаточного рішення про розвиток сировинної бази підприємства, організацію постачання ресурсів, управління запасами матеріально-технічних ресурсів;

- *контроль* за ефективністю формування та використання матеріально-технічних ресурсів в усіх ланках виробничої системи.

У науковій літературі матеріально-технічне забезпечення визначається як процес забезпечення підприємства всіма необхідними видами матеріально-технічних ресурсів у встановлений термін і в обсягах, необхідних для нормальної роботи. Від організації своєчасного надходження матеріальних ресурсів у потрібній кількості, певної якості та асортименту значною мірою залежить рівномірний, ритмічний випуск готової продукції. Її якість та ефективність роботи підприємства.

Основним завданням підприємства з організації та управління матеріально-технічним забезпеченням є своєчасне, безперебійне і комплексне забезпечення ресурсами відповідно до встановлених планових завдань.

До *функціональних завдань*, які вирішуються у процесі реалізації функцій матеріально-технічного забезпечення, можна назвати такі:

1. Створення бази сировини та матеріалів, що передбачає визначення потреби у матеріальних ресурсах, вибір постачальників, узгодження умов постачання, тобто виконання функції постачання.

2. Формування та зберігання запасів сировини та матеріалів, що передбачає управління запасами матеріальних ресурсів.

3. Підготовка сировини та матеріалів до просування на робочі місця і їх своєчасне забезпечення.

4. Переробка та утилізація відходів основного та допоміжного виробництв.

*Основною метою управління матеріально-технічним забезпеченням* є отримання підприємством достатньої кількості матеріальних ресурсів відповідної якості в необхідний час, у необхідному місці від надійних постачальників, за своєчасного виконання всіх своїх обов'язків та досягнення оптимальних сукупних витрат управління матеріальним потоком.

*Основні цілі процесу управління матеріально-технічним забезпеченням* можна визначити як:

- забезпечення безперервного потоку матеріальних ресурсів (сировини, комплектуючих, допоміжних матеріалів), необхідних підприємству;

- своєчасне та повне визначення потреби підприємства у сировині, матеріалах, інструментах та інших необхідних ресурсах, розроблення норм їх витрат;

- управління запасами, яке передбачає визначення запасів та витрат, що пов'язані з ними, до мінімально необхідного рівня при забезпеченні безперервності процесу виробництва; підвищення якості матеріальних ресурсів;

- пошук і встановлення надійних і раціональних зв'язків з постачальниками для забезпечення прискореного пересування всіх

матеріально-технічних ресурсів від постачальників при мінімальних транспортних та інших витратах.

Центральним структурним підрозділом підприємства, на який покладається функція менеджменту - організація матеріально-технічного забезпечення виробництва, є відділ матеріально-технічного забезпечення:

На рис. 1 подана універсальна структура відділу матеріально-технічного забезпечення.

Основними функціями цього відділу є:

- проведення маркетингового дослідження ринку постачальників конкретних видів ресурсів та їх каналів розповсюдження;
- нормування потреби в конкретних видах ресурсів;
- аналіз ефективності використання ресурсів та розроблення заходів щодо зниження норм і нормативів їх витрачання;
- розроблення матеріальних балансів;
- планування матеріально-технічного забезпечення ресурсами;
- організація транспортування, складського господарства, а в разі необхідності підготовки ресурсів до використання під час виробництва;
- організація забезпечення ресурсами робочих місць;
- організація переробки та реалізації відходів виробництва;
- оптимізація форм матеріально-технічного забезпечення виробництва.

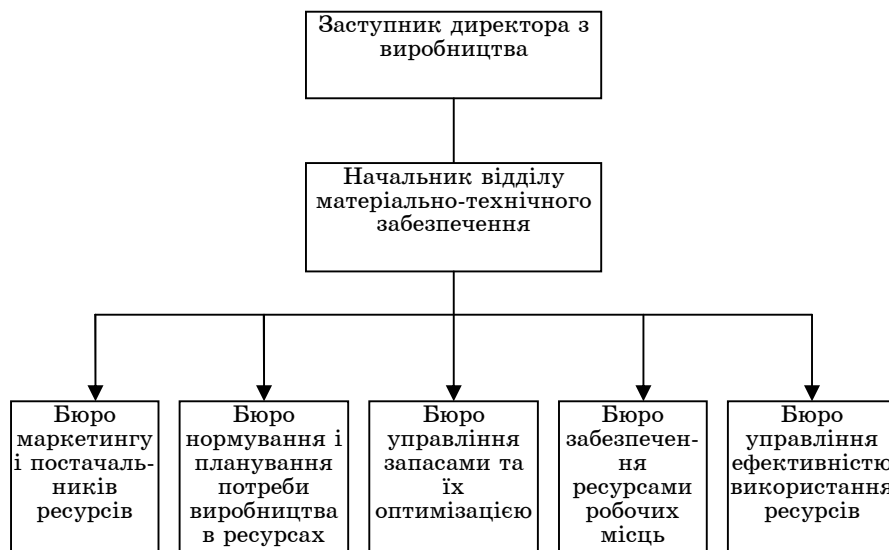


Рисунок 1 - Організаційна структура відділу матеріально-технічного забезпечення

Функцію обліку і контролю використання ресурсів здійснює бухгалтерська служба підприємства.

Планування матеріально-технічного забезпечення виробництва вимагає проведення комплексу трудомістких робіт з прогнозування і нормування окремих видів ресурсів, розроблення матеріальних балансів за їх видами ресурсів (джерелами надходження та напрямками використання), аналізу питомих витрат матеріальних ресурсів за звітний період, планування складських запасів.

Прискорення матеріальних потоків, зниження матеріальних витрат у структурі собівартості виробництва уможлиблюється застосуванням інструментів логістичного планування та управління виробничими процесами.

Факторами покращення використання ресурсів є:

- застосування до процесів руху ресурсів сукупності наукових підходів менеджменту;
- оптимізація формування і використання ресурсів;
- удосконалення конструкції або структури продукції;
- удосконалення технології виготовлення продукції;
- застосування матеріалів із завчасно заданими властивостями;
- застосування оптимальних для даних умов форм і методів забезпечення ресурсами;
- стимулювання покращання використання ресурсів [5].

На вибір конкретної форми забезпечення матеріально-технічними ресурсами суттєво впливають такі фактори: особливості ресурсу, тривалість його отримання, кількість пропозицій, якість ресурсу тощо.

Важливим моментом під час укладання угод на постачання матеріальних ресурсів є необхідність відображення в них кількісних та якісних показників, конкретних форм поставок, термінів, санкцій та інших вимог. Вирішального значення у матеріально-технічному забезпеченні набуває надійність ділового партнера та удосконалення вітчизняного законодавства щодо вирішення суперечок у Господарському суді України.

У результаті аналізу організації матеріально-технічного забезпечення і збуту виявляються проблеми, вирішення яких може бути найбільш ефективним тільки на основі концепції логістики. Ці проблеми існують на трьох рівнях.

На макрорівні проблеми визначення і аналітичного обґрунтування оптимальної стратегії і цілепокладання в регулюванні структурних пропорцій і матеріальних потоків суспільного (міжгалузевого і галузевого) виробництва (тобто проблеми макрологістики).

На мезорівні проблеми оптимізації (вдосконалення) матеріальних і відповідних їм фінансових і інформаційних потоків, що становить сутність виробничо-комерційної (підприємницької) діяльності як окремих фірм, так і різних об'єднань (інтеграційних союзів, синдикатів, картелів, трестів й інших структур, які можуть бути віднесені до мезорівня).

На мікрорівні виникають проблеми, які необхідно вирішити, а саме:

**1. Оптимальні терміни постачання** матеріальних ресурсів, готової продукції і надання послуг. Запізнення в закупівлях може зірвати виробничий графік, що призведе до великих втрат, а куплені раніше наміченого терміну матеріали потребують додаткових витрат на їх утримання. Наприклад, авіакомпанія не зможе перевозити пасажирів, якщо вчасно не буде забезпечена паливом, але зберігати зайві тонни пального також не вигідно для компанії.

**2. Оптимальний розмір партії постачання**, тобто дотримання точної відповідності між об'ємом постачань і потребами в них. Надлишок або недостатній об'єм матеріалів, що поставляються, негативно впливає на обігові кошти і спричиняє додаткові витрати при відновленні оптимального балансу.

**3. Підтримка і підвищення якості.** Продукція, матеріали або послуги повинні поставлятися необхідного рівня якості, інакше кінцевий продукт не відповідатиме прийнятним стандартам, що приведе до зростання логістичних витрат. Витрати на доведення якості до стандартного рівня можуть бути досить значними. Необхідно постійно підвищувати якість постачання і забезпечувати конкурентоспроможність товарів і послуг, що вимагає уваги до якості матеріалів, що купуються.

**4. Пошук і закупівля товарів і послуг за мінімальними цінами.** Ця проблема особливо актуальна для підприємств, оскільки закупівельна діяльність вимагає великого обсягу обігових коштів, а, як показує досвід, брак саме обігових коштів є однією з головних проблем. Прибуток,

одержаний завдяки закупівлям за нижчою ціною або за рахунок зниження загальних логістичних витрат, може бути значним.

**5. Пошук постачальників і розвиток відносин з ними.** Для вибору постачальника необхідно проводити ретельний пошук і аналіз можливих критеріями, наприклад, за якістю пропонованої продукції, можливістю своєчасної доставки, ціни, сервісу і т.п. Також важливим критерієм є оцінка ризику при здійсненні закупівель.

Логістика постачання комплексно охоплює планування, управління та фізичне обслуговування матеріального потоку з необхідним для цього інформаційним потоком з метою його прискорення і мінімізації витрат для всього процесу постачання [3].

Суттєвою частиною оборотного капіталу фірми є товарно-матеріальні запаси, успішне управління якими полягає у забезпеченні фінансування фондів для розв'язання короткотермінових задач компанії.

Початковою фазою циклу "виробництво-продаж" є закупівля сировини, яка є компонентом забезпечуючої підсистеми виробничого менеджменту і здебільшого визначає якість процесу переробки "входу" системи в її "вихід" - готовий продукт. При низькій якості "входу" неможливо отримати високу якість "виходу".

Особливу складність в управлінні товарно-матеріальними запасами становить оперативний облік і контроль за використанням матеріалів у виробництві.

Правильно оформлена первинна документація щодо руху матеріально-виробничих запасів та чітка організація документообігу є основною їх оперативно-бухгалтерського або сальдового методу обліку.

Організація руху матеріалів визначається масштабами виробництва, практикою постановки складського господарства. Складське господарство може бути представлено на підприємстві у вигляді центрального складу і різних складів у структурних підрозділах (дільницях, цехах, виробництвах).

У місцях зберігання до кожного виду матеріалів прикріплюється матеріальний ярлик із зазначенням номенклатурного номера матеріалу, одиниці вимірювання та ліміту наявності. Це все забезпечує чіткішу постановку оперативного обліку руху матеріальних цінностей, своєчасний контроль за їх оптимальним запасом.

Поточний контроль за правильністю ведення поточних операцій з руху матеріалів повинен здійснюватися бухгалтерією в три етапи:

1. Контроль за правильністю записів у картках обліку матеріалів (форма М 12) (1 раз на тиждень, декаду), який підтверджується підписом бухгалтера із зазначенням дати перевірки у графі "Контроль (підпис, дата)". На цій фазі виключається дублювання складського обліку й обліку в бухгалтерії за кількістю та сумою.

2. Надання бухгалтерії реєстрів здачі документів окремо з надходження та окремо з витрат з періодичністю, яка залежить від обсягу операцій по складу від одного дня і більше, але не пізніше першого числа місяця наступного за звітним.

3. Складання бухгалтерією "Відомості обліку залишків матеріалів на складі". Ці залишки такують шляхом множення кількості на ціну за одиницю.

Облік та аналіз залишків товарно-матеріальних цінностей надає інформацію про окремі облікові групи товарів та їх збереження за кожною матеріально відповідальною особою.

Організація автоматизованого обліку з управління матеріально-виробничими запасами дозволяє вирішувати такі задачі:

– контроль за виконанням договірних зобов'язань за кожним постачальником;

- відхилення фактичних матеріально-виробничих запасів від нормативних;
- спостереження за рухом матеріально виробничих запасів за місцями зберігання і споживання [5].

У результаті проведеного аналізу МТЗ на вітчизняних промислових підприємствах були виявлені такі недоліки в організації закупівель:

- відсутність фахівця з розроблення проектів перспективних та річних планів МТЗ підприємства, з підготовки розрахунків і обґрунтування до них;
- недостатньо проводиться вивчення ринку сировини і матеріалів;
- недостатньо відлагоджена система оцінки постачальників, для вибору самого відповідного.

Для вдосконалення системи МТЗ промисловим підприємствам доцільно використовувати систему договорів, за якою з постачальниками укладаються типові контракти на тривалий період існування потреб в матеріалах, а дані за фактичною потребою запрошуються на основі поетапного уточнення. Така система зв'яже постачальника і споживача продукції більш короткими зв'язками. Закупівельні органи компанії і склади розвантажуються від рутинної роботи. Функції відбору і доставки вантажів переходять до постачальника. Система договорів дозволяє вивільнити капітал, заморожений у власних запасах. Виходячи з цього, можна припустити, що використання цієї системи дозволить скоротити витрати на зберігання і транспортування матеріалів. Отже, безумовним критерієм оптимальної схеми матеріально-технічного постачання є залучення нових каналів товаропровідної мережі, яка дозволить скоротити терміни постачання та основні логістичні витрати.

Для того щоб поліпшити прогноз і планування потреб в сировині і матеріалах, також необхідно розробити програму, що враховує специфікацію виробів з тим, щоб вносити тільки плановані обсяги виробництва (які визначені з урахуванням змін попиту) конкретних виробів, а програма видавала б дані про потреби в сировині і матеріалах на основі специфікацій. Цим самим підвищується точність визначення потреб у матеріалах.

Для визначення оптимальних партій і способів постачання необхідно проводити АВС-аналіз постачальників, а також вибирати постачальника відповідно до методики логістики з урахуванням усіх ключових чинників. Внаслідок чого визначається, які з постачальників є найбільш важливими для підприємства, і на яких необхідно сконцентрувати свою увагу.

Як ми бачимо своєчасний аналіз матеріальних ресурсів призводить до більш ефективного їх використання. У випадку якщо ж підприємство не проводить аналіз матеріальних ресурсів, то в подальшому його діяльність може бути нерентабельною.

Питання аналізу матеріальних ресурсів відіграє важливу роль при оцінці ефективності господарської діяльності підприємства. Це стає особливо актуальним в умовах стрімкого економічного розвитку. Економічний розвиток, в свою чергу, стимулює пошук систематизованих правил та критеріїв, що стали б запорукою прийняття адекватних і зрозумілих управлінських рішень під час оцінки сукупності тих чи інших проектів.

## ВИСНОВКИ

Оперативний облік і аналіз закупівлі та використання товарно-матеріальних цінностей, будучи об'єктом логістичних рішень процесу постачання, надає своєчасну інформацію про залишки запасів та норми їх використання. Це дозволяє здійснювати своєчасне постачання матеріалів. Можливі мінімальні терміни постачання та низькі витрати на

транспортування, розміщення і складування є безумовним критерієм оптимальної технології постачання.

Забезпечення здійснення процесу перетворення продукції вимагає наявності в організаційній структурі підприємства спеціалізованого структурного підрозділу, який повинен координувати процес матеріально-технічного постачання виробництва та розробляти і впроваджувати заходи щодо зниження логістичних витрат.

## SUMMARY

*The article reveals the contemporary view of logistical support. The basics of the logistical support and the ways of its improvement were examined in the paper. The main requirements for the efficient accounting of the warehouse stocks were developed to provide the supply department with opportune information for managing the stocks and their optimization. The universal structure of the logistical support department and the determination of the main functions of this department were developed.*

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Крикавський Є. Економічний потенціал логістичних систем / Є. Крикавський. – Львів: ДУ "Львівська політехніка", 1997. - 168 с.
2. Кузнецова М. Управление закупками на предприятии / М. Кузнецова // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 2. – С.119-122.
3. Маевский В. Логистика и финансы / В. Маевский // Финансовый директор. – 2005. – № 6. – С. 13-17.
4. Мате Э. Материально-техническое обеспечение деятельности предприятия / Э. Мате, Д. Тиксье. – М.: А/О Изд. группа "Прогресс", 1993.
5. Науменко А.М. Логістично-орієнтоване управління промисловим підприємством в сучасних умовах / А.М. Науменко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003.- № 1 (20). – С. 37-38.
6. Науменко А.М. Соціально-економічне значення впровадження логістичних систем управління на промислового підприємстві / А.М. Науменко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 3 (22). – С. 81-82.
7. Селюченко Н.Є. Оптимізація запасів підприємства з врахуванням взаємозамінності факторів виробництва / Н.Є. Селюченко, В.П. Кічор // Вісник НУ "Львівська політехніка". - 2002. - №446. - С. 375-378.

*Надійшла до редакції 29 квітня 2011 р.*