

УДК 658.7.07

*М. С. Шкода, аспірант Хмельницького національного університету*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті розглядаються проблеми управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства, роль та задачі служби матеріально-технічного забезпечення на підприємстві, а також досліджено теоретичні та методичні положення вдосконалення системи управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства.*

*Ключові слова: вдосконалення, управління, підприємство, служба, матеріально-технічне забезпечення.*

**Постановка проблеми.** Матеріально-технічне забезпечення підприємств та організацій на сучасному етапі в Україні характеризується радикальними змінами, які обумовлені ринковими перетвореннями в економіці. Матеріально-технічне забезпечення, яке являло собою державний централізований розподіл ресурсів, перетворюється в децентралізовану саморегулюючу систему, що спирається на попит, пропозицію, ціну, конкуренцію. Умови, в яких функціонують вітчизняні підприємства, вимагають інакше поглянути на задачі, які ставляться перед службою матеріально-технічного забезпечення (МТЗ). Досить часто, враховуючи характер змін, що виникли при формулюванні задач управління МТЗ, постає необхідність застосування нових методологій і моделей для їх вирішення.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Серед учених, що займалися проблемними питаннями управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства, варто виділити таких як Е. Мате, Д. Дісьє, У. О. Балик, О. В. Крушельницька, В. І. Сергєєв та інші. Не зменшуючи значення наукових здобутків цих учених, необхідно більш детально зупинитися на проблемах, що виникають при управлінні матеріально-технічним забезпеченням підприємства.

**Метою статті** є розробка теоретичних і методичних положень вдосконалення системи управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах переходу вітчизняної економіки до ринкових принципів господарювання змінився зміст багатьох економічних дефініцій, ускладнилися задачі і функції, якими вони наділялися. Визначення категорії матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) підприємства в умовах ринку істотно відрізняється від

відомих раніше. Сучасні умови, в яких функціонують вітчизняні підприємства, вимагають інакше поглянути на задачі, які ставляться перед службою МТЗ. Досить часто, враховуючи характер змін, що виникли при формулюванні задач управління МТЗ, постає необхідність застосування нових методологій і моделей для їх вирішення. Однією і, скоріше за все, самою головною складністю, яка виникає при вирішенні задач управління МТЗ підприємства, є розрив напрацьованих у процесі функціонування планової економіки зв'язків, принципові відмінності в задачах вибору ресурсів, визначення оптимальних постачальників, забезпечення сервісного обслуговування і тд.

Матеріально-технічне забезпечення – це процес забезпечення підприємства 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 постачанням є своєчасне, безперебійне і комплексне забезпечення ресурсами відповідно до встановлених планових завдань. У практиці роботи підприємств застосовують дві форми постачання: транзитну та складську. При транзитній формі постачання підприємства одержують сировину та матеріали безпосередньо від підприємств-виробників. Застосування цієї форми економічно виправдане в тих випадках, коли потреба в матеріалах та сировині на даний час дорівнює транзитній нормі або більша за неї.

Складську форму постачання, за якої потрібні матеріальні ресурси підприємства одержують з баз і складів забезпечувально-збутових організацій, економічно доцільно застосовувати, якщо матеріальні ресурси потрібні в невеликій кількості.

Матеріально-технічне забезпечення виконує дві основні функції: зовнішню та внутрішню. Зовнішні функції визначають взаємовідносини підприємства з постачальниками, постачальницько-збутовими організаціями, органами державного управління.

Внутрішні функції характеризують взаємодію служби забезпечення з виробничими цехами, підрозділами апарату управління виробництвом.

Основними завданнями матеріально-технічного забезпечення є:

- визначення перспективної і поточної потреби в матеріальних ресурсах, сировині та обладнанні;
- розробка матеріальних балансів;

- розміщення замовлень, вживання оперативних заходів щодо їх реалізації;
- встановлення рівня якості матеріальних ресурсів відповідно до їх стандартів, оптимального співвідношення між засобами виробництва;
- вибір постачальників та підтримка з ними зв'язків.

Забезпечуючи міжгалузеві зв'язки по поставках продукції, структури матеріально-технічного забезпечення сприяють скороченню часу виробництва, підвищенню його ефективності та якості продукції за рахунок ритмічного, своєчасного забезпечення підприємств економічними партіями різних видів сировини, матеріалів та обладнання [2].

Управління матеріально-технічним забезпеченням операційної системи здійснюється в необхідності використання різного матеріально-технічного обладнання, без якого неможливо здійснювати операційний процес по виробництву продукції. В управлінні матеріально-технічним господарством тісно переплітаються технічні і економічні елементи, елементи стратегічного прогнозування у визначенні потреб стандартних універсально-нормативних інструментів, виготовлених на спеціалізованих підприємствах і призначених для виготовлення того чи іншого виробу. Менеджер управління матеріально-технічним господарством розробляє стратегічну систему прогнозного забезпечення необхідними матеріально-технічним оснащенням та інструментами, які необхідні для нормального функціонування операційної системи підприємства.

Ефективність використання матеріально-технічних ресурсів визначається з метою:

- об'єктивної оцінки стану споживання ресурсів в основному, допоміжному виробництві, обсягів запасів;
- контролю величини затрат на їх придбання та збереження;
- прийняття рішень з питань організації економії ресурсів та розробки шляхів їх раціонального використання.

Умовно показники використання матеріальних ресурсів поділяють на дві групи:

- загальні;
- конкретні.

До загальних показників належать матеріаловіддача та матеріаломісткість. Ці показники визначаються у вартісних і натурально-вартісних величинах. Вони розраховуються в цілому по народному господарству, галузі та підприємствах.

Матеріаловіддача у вартісному вираженні визначається на рівні галузі і підприємства як відношення продукції в грошовому вираженні до затрачених на її виробництво матеріальних ресурсів, і означає, скільки

вироблено продукції в грошовій формі на 1 гривню матеріальних ресурсів. Визначається за формулою:

$$\begin{aligned} & \text{Матеріаловіддача} = \\ & = \text{Вартість валової продукції} / \text{Вартість матеріальних затрат}. \end{aligned} \quad (1)$$

Матеріаломісткість показує величину витрат матеріальних ресурсів на виробництво одиниці продукції (роботи). Визначають загальну і конкретну матеріаломісткість.

Загальна матеріаломісткість визначається на рівні народного господарства та галузі як витрати матеріальних ресурсів у вартісному вираженні на вироблену одиницю продукції у вартісному вираженні за формулою:

$$\begin{aligned} & \text{Матеріаломісткість} = \\ & = \text{Вартість матеріальних ресурсів} / \text{Вартість продукції}. \end{aligned} \quad (2)$$

Матеріаломісткість визначає фактичний обсяг матеріальних витрат з розрахунку на виробництво одиниці продукції. Вона характеризує один із важливих елементів ефективності виробництва – рівень використання матеріальних ресурсів.

До конкретних показників належать: коефіцієнт використання сировини та матеріалів; коефіцієнт розкрою; коефіцієнт вилучення; витратний коефіцієнт.

Коефіцієнт використання характеризує міру використання сировини та матеріалів на виробництво продукції і визначається як відношення корисної (чистої, теоретичної) витрати сировини та матеріалів до норми їх витрат на виробництво одиниці продукції.

Витратний коефіцієнт є оберненою величиною до коефіцієнта використання. Перевищення норми витрат матеріальних ресурсів спричиняє підвищення собівартості готової продукції.

Класифікація затрат і використання матеріальних ресурсів ґрунтується на існуючих напрямках оцінки виробничої діяльності підприємства (табл. 1).

Ці показники аналізуються з урахуванням поставленої мети. Вони допомагають визначити, чи доцільно виробляти цей вид продукції, чи потрібно замінити обладнання, збільшити виробничі потужності, підвищити рівень кваліфікації працівників, розробити заходи економії матеріальних ресурсів.

Економія матеріальних ресурсів відображає підвищення рівня їх корисного використання, тобто зниження питомих витрат (фактичних витрат у натуральних одиницях вимірювання на одиницю продукції або роботи порівняно з витратами у звітному періоді).

Таблиця 1

**Схема оцінки показників використання матеріальних ресурсів**

| Ознаки, за якими здійснюється оцінка матеріальних ресурсів | Види показників                                     |
|--|---|
| Об'єкт оцінки  | Обсяг, затрата, використання, структура, економія   |
| Масштаб оцінки   | Загальні, конкретні                                 |
| Характерні вимірники показників                            | Вартісні, натуральні, натурально-вартісні, відносні |
| Міра оцінки  | Основні, допоміжні                                  |

За допомогою системи показників визначають прогресивність технологій виробництва, здійснюють прогнозування витрат матеріальних ресурсів для поточного і перспективного забезпечення виробництва на підставі об'єктивних характеристик.

Економію матеріальних ресурсів визначають за формулою:

$$EM = M_B \cdot K - M_{II}, \quad (3)$$

де  $EM$  – економія матеріальних ресурсів (затрат);

$M_B M_{II}$  – матеріальні затрати на продукцію в базовому періоді і періоді, що аналізується;

$K$  – індекс зростання обсягу продукції в році, що аналізується, порівняно з базовим.

У своїй діяльності підприємства використовують різноманітні матеріали, сировину, паливо, комплектуючі вироби, які в процесі виробництва перетворюються на продукцію і тому повинні постійно поповнюватися.

У зв'язку з цим у системі управління матеріально-технічним забезпеченням особливе місце займає процес закупок, оскільки ефективність роботи будь-якого підприємства значною мірою визначається повнотою, комплексністю, своєчасністю забезпечення його матеріальними ресурсами в необхідній кількості і відповідного асортименту. З цією метою на підприємствах створюють служби з питань матеріально-технічного забезпечення (МТЗ).

Служба МТЗ – це сукупність управлінських і виробничих підрозділів, які організовують і здійснюють забезпечення виробництва матеріальними ресурсами, обладнанням та комплектуючими. Основними завданнями служби МТЗ є забезпечення безперервного, комплексного постачання виробництва матеріалами та сировиною, їх пошук, купівля,

організація доставки та збереження. Служба МТЗ визначає, які види матеріальних ресурсів і в якій кількості потрібні для забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства та виконання виробничої програми.

Створення служби МТЗ дозволяє вирішувати питання, пов'язані із забезпеченням підприємства ресурсами шляхом планування та координації дії функціональних служб, які беруть участь у доставці, зберіганні та розподілі ресурсів на підприємстві (транспортна служба, служба складського господарства, служба обліку).

В обов'язки служби МТЗ підприємства повинно входити:

- вивчення пропозицій та кон'юнктури ринку засобів виробництва;
- укладання, контроль і регулювання виконання договорів;
- вибір ефективних типів господарських зв'язків і постачальників продукції (способи товарообігу, частка участі посередників, оцінка потенційних можливостей і реальної діяльності постачальників);
- вибір способу транспортування (види транспорту, використання власного чи найманого транспорту);
- організація складського господарства (стан складів, організація складських робіт, збереження продукції, організація вхідного і вихідного контролю її якості);
- організація рекламно-інформаційної діяльності.

Для управління забезпеченням матеріальними ресурсами важливе значення має вибір раціональних зв'язків з постачальниками. При їх виборі необхідно враховувати сукупність різних факторів, аналізуючи кожного окремо і у взаємозв'язку з іншими. Основні фактори, які необхідно враховувати:

- обсяг споживання конкретного виду продукції;
- кількість і рівень використання ресурсів на інших підприємствах регіону;
- кількість і розміщення постачальників певного виду продукції;
- залежність якості ресурсів від місця їх виготовлення;
- надійність роботи підприємств, здатність швидко реагувати на зміни в попиті та у вимогах до режиму поставок (їх періодичність);
- період, протягом якого зберігаються споживчі якості даної продукції;
- періодичність функціонування шляхів сполучення в місцях розміщення підприємств-споживачів і постачальників;
- наявність і розміщення складів посередницьких організацій.

У кожному конкретному випадку визначна роль належить 2–3 факторам, але потрібно враховувати всі.

Управління матеріально-технічним забезпеченням спрямоване на економізацію потреб і вирішення якнайменше трьох таких проблем:

- орієнтація на більш дешеві види ресурсів;
- уніфікація асортименту ресурсів, що використовуються;
- мінімізація загального обсягу закупок.

Загальне правило у вирішенні цих проблем – це всебічна оцінка наслідків прийнятих рішень. При формуванні замовлень на ті чи інші матеріальні ресурси слід враховувати не тільки відповідність їх виробничим потребам, але й затрати при наступній обробці. Завдання управління полягає в організації системи раціональних зв'язків, яка складається з таких підзавдань:

- асортиментне завантаження підприємства;
- оптимальне прикріплення до постачальників;
- розробка оптимальних схем вантажопотоків;
- раціональне забезпечення взаємозамінюючих ресурсів з урахуванням ефективності їх використання у різних груп споживачів.

Будь-які рішення, пов'язані з придбанням або реалізацією товарів виробничо-технічного призначення, повинні прийматися з урахуванням їх економічних наслідків, оскільки вплив на кінцеві результати, рух предметів праці всередині підприємства і за його межами слід розглядати як один матеріальний потік згідно з вимогам ринку до виробленої продукції, попит на яку формується з урахуванням замовлень.

Процес забезпечення ресурсами вимагає, щоб персонал мав досконалі знання не тільки з питань організації поставок чи механізму отоварення фондів, але й з питань організації виробництва, фінансових операцій, правових норм, рекламної діяльності, швидкої і правильної реакції на те, що відбувається на товарному ринку попиту, безперервного пошуку нових можливостей ринку. Важливо також добре знати своїх клієнтів-постачальників, ділових партнерів у промисловості та в торгівлі, їх інтереси і прогнозувати поведінку кожного в тій чи іншій ситуації.

**Висновки.** Система планування є дуже складною і в теорії покликана скоротити розміри запасів до мінімального значення. У системі управління матеріально-технічним забезпеченням особливе місце займає процес закупок, оскільки ефективність роботи будь-якого підприємства значною мірою визначається повнотою, комплексністю, своєчасністю забезпечення його матеріальними ресурсами в необхідній кількості і відповідного асортименту. З цією метою на підприємствах доцільно створити служби з питань матеріально-технічного забезпечення (МТЗ). Основними завданнями служби МТЗ є забезпечення

безперервного, комплексного постачання виробництва матеріалами та сировиною, їх пошук, купівля, організація доставки та збереження.

У загальному треба зазначити, що управління матеріально-технічним забезпеченням спрямоване на економізацію потреб і вирішення якнайменше трьох таких проблем:

- орієнтація на більш дешеві види ресурсів;
- уніфікація асортименту ресурсів, що використовуються;
- мінімізація загального обсягу закупок.

### *Список літератури*

1. Балик, У. О. Витратні характеристики матеріально-технічного забезпечення [Текст] / У. О. Балик // Маркетинг та логістика в системі менеджменту (Львів, 24–25 жовтня 1996 р.) : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Львів, 2001. – 245 с.
2. Крушельницька, О. В. Управління матеріальними ресурсами [Текст] : навч. посібник / О. В. Крушельницька. – К. : Кондор, 2003. – 162 с.
3. Мате, Э. Материально-техническое обеспечение деятельности предприятия [Текст] / Э. Мате, Д. Диксье / пер. с франц. (общ. ред. В. С. Загашвили). – М. : Прогресс, 1993. – 160 с.
4. Сергеев, В. И. Логистика: аналитический обзор [Текст] / В. И. Сергеев. – СПб. : Знание, 2007. – 27 с.

Отримано 16.12.2011

### *Summary*

The article discusses the problem of logistics enterprises, the role and tasks of service logistics in the company, and studied the theoretical and methodological improvements of logistics enterprises.