

УДК 339.138:658.71

*Леся Костюченко, к.е.н., доцент  
(доцент кафедри «Менеджмент», Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

*Іван Сутормін  
(магістр, Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

### **УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІЯМИ СЕКТОРУ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Стаття розкриває зв'язок ефективності управління сектором матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства на загальну ефективність його діяльності.*

*Досліджено складові операційних та матеріальних витрат в економічній діяльності у виробництві, розкрито їх пріоритетність. Визначена роль функції закупівлі для підприємств сектору виробництва.*

*Метою статті є окреслення загального функціоналу сектору матеріально-технічного забезпечення як підсистеми виробничого підприємства та формування рекомендацій щодо управління його окремими функціями та операціями.*

*Рекомендується належним чином оцінювати ступінь впливу ефективності системи МТЗ на прибутковість виробничої діяльності. Регулювання закупівельною діяльністю рекомендується проводити за такими напрямками: правове регулювання та внутрішньовиробниче регулювання.*

*Спрямованість діяльності сектору МТЗ має бути націлена на операційну, комерційну й стратегічну складові залежно від роду діяльності та фази зрілості підприємства.*

*Ключові слова: управління; матеріальні ресурси; операційні витрати; функції сектору матеріально-технічного постачання; ефективність виробництва.*

© Костюченко Л.В., Сутормін І., 2015

*Леся Костюченко, к.э.н., доцент  
(доцент кафедры «Менеджмент», Государственный экономико-технологический университет транспорта))*

*Иван Сутормин  
(магистр, Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

### **УПРАВЛЕНИЕ ФУНКЦИЯМИ СЕКТОРА МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Исследовано составные части операционных и материальных затрат в экономической деятельности в производстве, раскрыта их приоритетность.*

*Определена роль функции закупки для предприятий производственного сектора. Целью статьи является очертание общего функционала сектора материально-технического обеспечения как подсистемы производственного предприятия, а также формирования рекомендаций касательно управления его отдельными его отдельными функциями.*

*Рекомендуется должным образом оценивать степень влияния эффективности системы МТО на прибыльность производственной деятельности. Регулирование закупочной деятельности рекомендуется производить по таким направлениям: правовое регулирование и внутрипроизводственное регулирование. Направленность деятельности сектора МТО должна направляться на операционную, коммерческую и стратегическую составляющую, в зависимости от рода деятельности и фазы зрелости предприятия.*

*Ключевые слова: управление; материальные ресурсы; операционные расходы; функции сектора материально-технического обеспечения, эффективность производства.*

*Lesia Kostiuchenko, PhD in Economic  
(Docent of the Chair of Management, State Economy and Technology University of Transport)*

*Ivan Sutormin  
(master., State Economy and Technology University of Transport)*

### **THE MANAGEMENT OF PRODUCTION ENTERPRISES THE FUNCTIONS OF MATERIAL SUPPLIES SECTOR**

*The article reveals the connection management of logistics and production enterprise on the overall efficiency of its activities. Investigated the components of the*

*operating and material costs in economic activity for the production, disclosed their priority. Defined the role of the purchasing function for the production enterpris. The purpose of this article is to determine the general functionality of the material supply sector as a subsystem of the production enterprises and the formation of recommendations for the management of its individual functions and operations.*

*It is recommended to properly assess the degree of influence the effectiveness of the material supplies system on the profitability of production activities. Regulation of procurement recommended in the following areas: legal regulation and regulation unotron. The focus of the activity material supplies sector should focus on operational, commercial and strategic components depending on the type of business and the phase of maturity of the enterprise.*

*Keywords: management, material resources, operating costs, the functions of material supplies sector; production efficiency .*

**Постановка проблеми.** У сучасних наднестабільних умовах функціонування виробничого підприємства будь-якого ринкового сектору, підсилених військовою агресією країни-партнера, перед менеджерами вищих рівнів ще гостріше постає питання ефективності планування та координації матеріальних і фінансових потоків. Ґрунтуючись на тому, що для реалізації своєї виробничої програми підприємство має у своєму розпорядженні фактори виробництва, у тому числі матеріальні ресурси, на придбання (закупівлю) яких несуть відповідні операційні витрати: суттєві для підприємств первинного і вторинного виробничих секторів економіки, менш суттєві та незначні для підприємств сектору послуг. Досвід свідчить, що вплив ефективності (рентабельності) управління сектором матеріально-технічного забезпечення зростає прямо пропорційно до масштабів виробничих потужностей. Саме тому актуальною для підприємства залишається проблема недооцінювання та економії на управлінні функціями сектору матеріально-технічного забезпечення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням управління окремими функціями служби матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) підприємства у літературі з функціональної логістики, економіки логістичних систем та організації виробництва авторами приділяється багато уваги. Цьому питанню присвятили свої роботи науковці: Крикавський Є.В. [3], Ларіна Р.Р., Петрович Й.М., Н.І. Чухрай, Васелевський М., Костюк О. [3], Б.О.Анікін, Т.А. Родкіна [6], Сергеев В.І., Дибська В.В., Зайцев Є.І., Долгов О.П. [4], С.О.Уваров, Р. А. Фатхутдінов [9] та ін. Зокрема, часто зустрічається виклад матеріалу щодо вибору постачальника, виконання процедури закупівель, нормування витрат матеріалів та сировини. Проте практично відсутні наукові розробки щодо управління загальним комплексом функцій усього сектору матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства.

**Метою даної статті** є окреслення загального функціоналу сектору матеріально-технічного забезпечення як підсистеми виробничого підприємства та формування рекомендацій щодо управління його окремими функціями та операціями.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні стратегії матеріально-технічного забезпечення підприємства включають комплекс взаємно пов'язаних завдань, спрямованих не лише на управління постачальниками і закупівлями, але загалом мають орієнтуватися на розробку загальної стратегії МТЗ. Стосовно управління постачальниками [8], пріоритетними є виконання таких процедур як: аналіз ринку нової продукції та потенційних джерел постачання на різних рівнях, формування та ведення інформаційної бази та методи вибору постачальників. У свою

чергу, діяльність, спрямована на управління закупівлями, ґрунтується на формуванні цінових моделей закупівель, виконання оптимальних обсягів постачання, контролювання якості матеріально-технічних ресурсів та відстеження рівня браку, претензій тощо.

Робота сектору МТЗ прямо або побічно впливає на рівень основних техніко-економічних показників виробничого підприємства. До таких показників належать кількісні та якісні показники плану завезення матеріальних ресурсів (номенклатура, кількість і вартість матеріальних ресурсів); транспортно-заготівельні витрати (вартість перевезення матеріалів до станції приймання – витрати на доставку матеріалів до складу готельної структури; націнки постачальницьких і торгових організацій; витрати на тару тощо); витрати на зберігання, видачу у виробництво і відвантаження матеріальних ресурсів; адміністративно-господарські витрати тощо.

Підставою для позитивної оцінки діяльності органів МТЗ служать: відсутність перебоїв у постачанні виробництва товарів та послуг, наднормативних товарно-матеріальних запасів і неліквідів, своєчасне укладення договорів, зниження постачальницьких витрат та ін.

Своєчасне забезпечення виробництва матеріальними ресурсами залежить від величини і комплектності виробничих товарно-матеріальних запасів на складах готельного бізнесу. Зменшення товарно-матеріальних запасів скорочує витрати на їх утримання, знижує витрати, прискорює оборотність обігових коштів, що підвищує прибуток і рентабельність готельного бізнесу. Тому дуже важливо оптимізувати величину товарно-матеріальних запасів. Для повноцінного функціонування виробництва необхідне добре налагоджене управління сектором МТЗ [3, 4].

Зміст функцій органів матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства містить три основні напрями: планування, організацію і координацію та контроль роботи.

Напрямок планування МТЗ передбачає виконання таких операцій [8]:

- вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища виробничого підприємства, а також ринку окремих матеріальних ресурсів;

- прогнозування і визначення потреби всіх видів матеріальних ресурсів, планування оптимальних господарських зв'язків;

  - оптимізацію товарно-матеріальних запасів;

  - планування потреби матеріалів і встановлення їх ліміту на відправку відділам;

  - оперативне планування постачання.

Організація МТЗ містить такі операції [8]:

- збір інформації про потрібні товарно-матеріальні ресурси, участь в ярмарках, виставках-продажах тощо;

- аналіз усіх джерел задоволення потреби в матеріальних ресурсах з метою вибору найбільш оптимального;

  - складання з постачальниками господарських договорів на постачання;

  - отримання і організацію завезення реальних ресурсів;

- організацію складського господарства, що входить до складу органів постачання;

- забезпечення відділів, дільниць, робочих місць необхідними матеріальними ресурсами;

- До складу напряму контролю і координації роботи належить виконання таких завдань [5]:

контроль за виконанням договірних зобов'язань постачальників, виконання ними термінів постачання;  
 контроль за витратами матеріальних ресурсів;  
 вхідний контроль за якістю і комплектністю матеріальних ресурсів, що надходять;  
 контроль за товарно-матеріальними запасами;  
 висунення претензій постачальникам і транспортним організаціям;  
 аналіз діяльності постачальницької служби, розробка заходів щодо координації постачальницької діяльності та підвищення її ефективності.

Крім того, сектор матеріально-технічного забезпечення відповідає за своєчасну і якісну підготовку матеріальних ресурсів до виробничого споживання. Цілеспрямовані і економні витрати матеріальних ресурсів у відділах перебувають під постійним контролем служби МТЗ і періодично перевіряється шляхом ревізії матеріального обліку. За результатами перевірки вживаються конкретні заходи з усунення виявлених недоліків.

Загалом, як відмічають науковці-класики [3, 4, 8], стратегія логістичного управління МТЗ підприємства має ґрунтуватися на таких пріоритетах, як:

конкурентоспроможність постачальників та їхні цінові знижки на багаторазові закупівлі;

оборотність запасів;

вплив скорочення тривалості постачання та розміщення замовлення безпосередньо від виробника;

скорочення витрат на постачання за рахунок збільшення обсягів закупівель та максимального наближення до постачальника;

налагодження тісних довгострокових зв'язків із постачальниками.

Виходячи з наведеного, приходимо до висновку, що треба належним чином оцінювати ступінь впливу ефективності системи МТЗ на прибутковість, а отже на рентабельність діяльності підприємства. Для цього варто постійно підвищувати статус постачання, зокрема, внутрішній: важіль постачання, зосередженість даного сектору та професіоналізм персоналу. Важелем матеріально-технічного забезпечення, за означенням професора Сергєєва В. І., є спроможність постачальницької діяльності позитивно виплавати на прибутковість підприємства (рис. 1). Цей показник є потенційно вищим для підприємств зі значною часткою вартості предметів постачання та витрат на управління закупівлями у кінцевій ціні продукції.

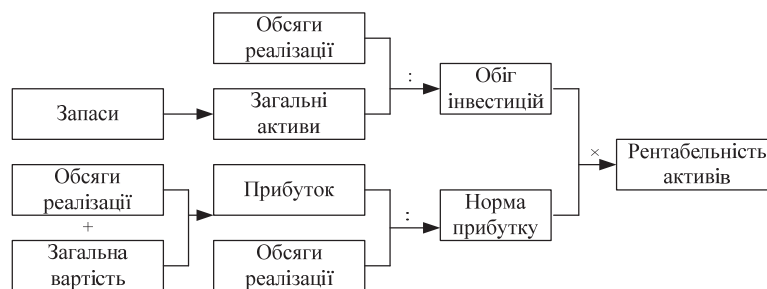


Рис. 1. Ефект управління доходності активів виробничого підприємства  
 Джерело: розробка авторів на основі [8]

На рис. 1 схематично подано будову важеля матеріально-технічного забезпечення підприємства. Загалом, рентабельність закупівельної діяльності є вищою у випадках, коли:

- 1) частка закуповуваних матеріальних ресурсів у загальних витратах є значною;
- 2) спостерігається короткострокове коливання цін;
- 3) використовуються суб'єктивні оцінки, які враховують інновації, моду тощо;
- 4) ринки готової продукції є високо конкурентними.

Зокрема, успіх організації запланованої закупівельної діяльності в підприємствах залежить від наявності її контролю та регулювання, які є заключним етапом підсистеми управління закупівельною діяльністю. У даному випадку рекомендується проведення контролю закупівельної діяльності за такими напрямками [4, 6]:

- аналіз якості співробітництва підприємства з постачальниками;
- аналіз конкурентоспроможності товарного портфеля постачальників;
- контроль виконання плану постачання товарів;
- аналіз відповідності кількості та якості товарів, що надходять;
- контроль за своєчасністю надходження коштів на сплату штрафів;
- контроль виконання плану закупівлі товарів.

Регулювання закупівельною діяльністю рекомендуємо проводити за такими напрямками: правове регулювання та внутрішньовиробниче регулювання.

Так, правове регулювання повинне здійснюватися за допомогою законів та інших правових актів, а саме, договорами на поставку товарів з постачальниками.

Внутрішньовиробниче – включає [1, 2]:

раціональний розподіл прав та обов'язків щодо закупівлі товарів між працівниками підприємства,

закріплення вищевказаного в Посадових інструкціях і Положеннях про функціональні підрозділи;

- погоджена робота всіх ланок, що беруть участь у закупівельній діяльності;
- усунення відхилень від плану закупівлі товарів від норми;
- своєчасне поповнення товарного портфеля підприємства необхідними товарами;
- маневрування фінансовими, трудовими та матеріальними ресурсами.

За результатами координування зазначених вище функцій сектору МТЗ доцільно провести фінансово-економічну оцінку. Об'єктом аналізу є матеріальні витрати, які надаються у звітності в розрізі складових операційних витрат на придбання (закупівлю) матеріальних ресурсів для виробництва продукції (робіт/послуг), а також на амортизацію – підтримання в працездатному стані основних засобів виробництва (експлуатацію, ремонт, відновлення тощо), які забезпечують виробничий процес. Це дає можливість проаналізувати значущість цих складових матеріальних витрат окремо у виробництві продукції та виробництві послуг.

При проведенні аналізу результативності управління сектором МТЗ виробничого підприємства доцільно також врахувати результати співставлення матеріальних витрат в операційних витратах з реалізації продукції (робіт/послуг) на основі загально статистичної інформації.

Вагомість матеріальних витрат на одиницю реалізованої продукції за окремими видами економічної діяльності – частка від операційних витрат на реалізацію готової продукції [5]:

- сільське господарство, мисливство, лісове господарство 58 – 62 %;
- промисловість 60 – 65 %;
- будівництво 73 – 75%.



**Висновки і пропозиції.** Спрямованість діяльності сектору МТЗ має бути націлена на операційну, комерційну й стратегічну складові залежно від роду діяльності та фази зрілості підприємства. Тобто, закупівельна діяльність є безпосередньо складовою внутрішнього статусу матеріально-технічного забезпечення. Тобто, можемо підсумувати, що якісні показники системи управління запасами, обсяги реалізації прямо пропорційно впливають на рентабельність активів підприємства. Таким чином, система управління функціями сектору МТЗ повинна будуватися, перш за все, на засадах контролю результативності системи управління запасами.

Промислові (виробничі) підприємства не є кінцевими споживачами та закупають матеріально-технічні ресурси для використання в подальшому виробництві, оскільки вони самі виробляють такі товари для продажу наступним споживачам. Тому підприємство-покупець товарів промислового призначення приймає рішення про закупівлю, керуючись відмінними від кінцевих споживачів аргументами.

Здійснюючи закупівлі матеріально-технічних ресурсів підприємство-покупець вважатиме за потрібне отримати відповіді на такі запитання:

- чи надає використання закупленого товару додаткову цінність;
- чи існує товар, який краще відповідає вимогам його використання;
- чи цілком відповідає технологічне оснащення виробництва умовам застосування даного товару;
- чи можна отримати товар за більш дешевою ціною в іншого надійного постачальника та на яких умовах;
- чи купує хто-небудь цей необхідний товар і за якою ціною тощо.

Такі питання, перш за все, будуть стосуватись придбання сировини і матеріалів, які закупаються досить часто і у великих кількостях. Крім того, для організації самого процесу виробництва промислові підприємства мають закуповувати виробниче, технологічне та допоміжне обладнання, а також офісне обладнання, канцелярські товари, програмне забезпечення й інше. Ці промислові товари будуть закуповуватись за певними технічними вимогами, що відповідають технології та організації виробництва загалом.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Економіка підприємства: Навчальний посібник* / М-во освіти України, КНЕУ; За ред. С.Ф. Покропівного. – 2-е вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2000. – 526 с.
2. *Економіка виробничого підприємства: навчальний посібник* / Авт. кол.: Й.М.Петрович, І.О. Будішева, І.Г. Устінова та ін.; За ред. Й.М. Петровича. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2001. – 405 с.
3. *Економіка логістичних систем: Монографія* / М. Васелевський, І.Білик, О. Дейнега, М Довба, О Костюк, Є Крикавський та ін. за ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – 596 с.
4. *Логістика: учебник* / В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлигова / под общ. ред. В.И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2008. – 944 с.
5. *Мальченко В. М.* Про специфіку попиту підприємств сектору послуг на матеріальні ресурси та однозначність функції закупівлі для будь-якого підприємства / В. М. Мальченко, В. В. Мальченко // *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць* / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; відп. ред. О. О. Беляев. – 2013. – Вип. – 30. – С. 148–154.
6. *Основные и обеспечивающие функциональные подсистемы логистики: учебник* под ред. Б.А. Аникина и Т.А. Родкиной. – М.: Проспект, 2011. – 608 с.
7. *Плоткін Я. Д., Пащенко І. Н.* Виробничий менеджмент: Навч. посібник; Збірник вправ / Держ. ун-т «Львівська політехніка» (Інформ.-вид. центр «ІНТЕЛЕКТ+», Ін-т підвищ. кваліфікації та перепідготовки кадрів). – Львів, 1999. – 258 с.

8. *Сергеев В.И.* Логистика снабжения: учебник / В.И. Сергеев, И.П. Эльяшевич, под общ. ред. В.И. Сергеева. – М.: Рид Групп, 2011. – 416 с.
9. *Фатхутдинов Р. А.* Организация производства: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 672 с.

### REFERENCES

1. *Ekonomika* pidpriemstva [Economics of enterprise]: Navchalnyi posibnyk/ M-vo osvity Ukrainy, KNEU; Za red. S.F.Pokropyvnoho. – 2-e vyd., pererob. ta dop.. – K.: KNEU, 2000. – 526 s.
2. *Ekonomika* vyrobnychoho pidpriemnytstva [Economics of production and entrepreneurship]: Navchalnyi posibnyk/ Avt. kol.: Y.M.Petrovych, I.O.Budishcheva, I.H.Ustinova ta in.; Za red. Y.M.Petrovycha. – 2-e vyd., pererob. i dop. – K.: Znannia, 2001. – 405 s.
3. *Ekonomika* lohistychnykh system [Economics of logistics systems]: Monohrafiia / M. Vaselevskiy, I.Bilyk, O. Deineha, M Dovba, O Kostiuk, Ye Krykavskiy ta in. za red. Ye. Krykavskoho ta S. Kubiva. – Lviv: Vyd-vo Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika», 2008. – 596 s.
4. *Lohystyka* [Logistics]: uchebnyk / V.V. Дыбскаіа, Е.У. Zaitsev, V.Y. Serheev, A.N. Sterlyhova / pod obshch. red. V.Y. Serheeva. – М.: Eksmo, 2008. – 944 s.
5. *Malchenko V. M.* Pro spetsyfiku popytu pidpriemstv sektoru posluh na materialni resursy ta odnoznachnist funktsii zakupivli dlia bud-yakoho pidpriemstva [About the specifics of the demand of the enterprises of the services sector on the material resources and the uniqueness of the procurement function for any enterprise] / V. M. Malchenko, V. V. Malchenko // Formuvannia rynkovoї ekonomiky : zb. nauk. prats / M-vo osvity i nauky Ukrainy, DVNZ "Kyiv. nats. ekon. un-t im. V. Hetmana" ; vidp. red. O. O. Bieliaiev. – 2013. – Vyp. – 30. – S. 148–154.
6. *Основные* у obespechivaiushchye funktsionalnye podsystemy lohystyky [Basic and functional subsystems logistics]: uchebnyk pod red. B.A. Anykyna y T.A. Rodkynoi. – М.: Prospekt, 2011. – 608 s.
7. *Plotkin Ya. D., Pashchenko I. N.* Vyrobnychi menedzhment [Production management]: Navch. posibnyk; Zbirnyk vprav / Derzh. un-t «Lvivska politehnika» (Inform.-vyd. tsentr «INTELEKT+», In-t pidvyshch. kvalifikatsii ta perepidhotovky kadriv). — Lviv, 1999. — 258 s.
8. *Serheev V.Y.* Lohystyka snabzhenia [Purchasing logistics]: Uchebnyk / V.Y. Serheev, Y.P. Eliashevych, pod obshch. red. V.Y. Serheeva. – М.: Ryd Hrupp, 2011. – 416 s.
9. *Fatkhutdinov R. A.* Orhanyzatsiia proyzvodstva [production organization]: Uchebnyk. – М.: YNFRA-М, 2000. – 672 s.