

**ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ
МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИМ СНАБЖЕНИЕМ
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF MATERIAL AND
TECHNICAL SUPPLY OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

Короткевич Л. М., Козел У. А.
Korotkevich L. M., Kozel U. A.

Белорусский национальный технический университет
Belarusian National Technical University

В статье рассматриваются теоретические аспекты организации управления и оценки эффективности результативности материально-технического снабжения машиностроительного предприятия.

The article deals with the theoretical aspects of the organization of management and evaluation of the effectiveness of the logistics of a machine-building enterprise.

От эффективности организации и управления материально-техническим снабжением зависят результаты производственно-хозяйственной деятельности любого промышленного предприятия. За поставку сырья и материалов, покупных комплектующих и полуфабрикатов на предприятии отвечают специализированные бюро, отделы, управления.

Организация материально-технического снабжения (далее МТС) на предприятиях включает:

1) инфраструктуру МТС (совокупность подразделений, осуществляющих весь спектр функций снабжения): складское, транспортное, заготовительное, тарное хозяйства, участки по переработке отходов производства;

2) организационную структуру управления МТС (совокупность подразделений обеспечения, осуществляющих весь спектр функций управления МТС).

Любой закупочный процесс начинается с определения потребности в количестве, составе и качестве необходимых материальных ресурсов (услуг), а также во временном отрезке их потребления.

Базовыми параметрами, на основе которых определяется величина потребности, являются: объем продаж или производственная программа;

нормы расхода сырья и материалов, а также покупных комплектующих и полуфабрикатов; интервал времени между поставками.

Для определения эффективности материально-технического обеспечения на предприятии разрабатываются критерии результативности, а также их значимость. Данные критерии могут быть различны для предприятий, главное требование – они должны достоверно отражать деятельность процесса закупки и полученные результаты. Показатель должен быть: измеримым; уместен; легок в получении и уникален.

Существуют три основных показателя, по которым осуществляется контроль деятельности закупочного отдела: время, цены и надежность поставщиков. Контроль фактора времени подразумевает контроль задержанных поставок, а также последствий опозданий.

За критерии результативности МТС принимаются следующие показатели: комплексный показатель функционирования процесса по результатам внутренних аудитов; коэффициент выполнения плана закупок; своевременность обеспечения комплектующими и материалами по номенклатуре; доля соответствующей требованиям поставляемой извне продукции по результатам входного контроля и испытаний; коэффициент закупок у поставщиков, имеющих сертификацию СМК; коэффициент количества на складах сверхнормативных запасов покупной продукции.

Для определения комплексного показателя применяются наиболее важные показатели, демонстрирующие главные составные части проведения закупок и дающие возможность формализовать подход к оценке эффективности, несмотря на особенности тех или иных заказчиков и отраслей размещения заказа. Данный показатель включает в себя такие параметры, как: соблюдение законодательства при размещении заказов; выполнение планов при размещении заказов. Показатель оценивает систему планирования заказа; дисциплина исполнения контрактов; обоснованность определения начальной цены контрактов.

Коэффициент выполнения плана закупок позволяет сделать выводы об эффективности работы управления закупок, ее организации, даются рекомендации по увеличению производительности труда, благодаря которому составляется план на следующий период с учетом полученного показателя.

На ОАО «МЗКТ» организационная структура материально-технического снабжения носит функциональный характер. И включает в себя следующие подразделения: управление закупок (далее УЗ), отдел логистических перевозок, планово-аналитический отдел, отдел межзаводского кооперирования.

Управление закупок – самый масштабное по отношению к другим подразделениям материально-технического снабжения ОАО «МЗКТ», в него

входят два основных управления, такие как: управления внешней кооперацией и материально-техническим снабжением (далее УВК и УМТС).

Анализ организации материально-технического снабжения показал, что основное количество работников материально-технического снабжения ОАО «МЗКТ» формирует управление закупок. Из-за высокой ответственности руководителя управления закупок, дублирования работ, двойного соподчинения возникает необходимость реструктуризации материально-технического снабжения на ОАО «МЗКТ».

Основное количество работников материально-технического снабжения ОАО «МЗКТ» формирует УЗ, что указывает на огромную зону контроля, возложение большого объема работы по координации всех бюро, находящихся в непосредственном подчинении начальника отдела, что также увеличивает продолжительность принятия организационных и управленческих решений. Из-за высокой ответственности руководителя УЗ, дублирования работ, двойного соподчинения возникает необходимость реструктуризации материально-технического снабжения на ОАО «МЗКТ», особенно в нынешних непростых условиях сотрудничества.

Из организационной структуры материально-технического снабжения предприятия, видна связь между подразделениями по общим выполняемым функциям. Планово-аналитический отдел тесно взаимодействует с УЗ, и из-за двойного соподчинения возникают спорные ситуации, разрешение которых происходит только через проведение дополнительных оперативных совещаний между начальниками УЗ и планово-аналитическими отделами. Отделы логистических перевозок и межзаводской кооперации, непосредственно подчиняющиеся заместителю генерального директора по закупкам ОАО «МЗКТ», являются самостоятельными структурными подразделениями, не ставящих под сомнение организационную структуру материально-технического снабжения предприятия.

В ходе анализа эффективности управления закупочной деятельностью предприятия был рассмотрен процесс закупочной деятельности, который указывает на высокую длительность процедуры принятия решений, так как в условиях резкого дефицита комплектующих и изделий, важна скорость действий.

В связи с усложнившейся ситуацией на рынке комплектующих, полуфабрикатов, происходит значительный рост цен на закупаемые узлы и детали для производства продукции ОАО «МЗКТ». Это обусловлено ростом цен на металл, проблемами взаимоотношений с импортными поставщиками сырья и материалов со странами, разорвавшие договорные обязательства с числом отечественных предприятий. Тем самым наши партнеры для изготовления комплектующих и дальнейшей поставки на ОАО «МЗКТ» вынуждены увеличивать сроки.

Для каждого вида сырья и материалов, комплектующих существует свой срок хранения, что не позволяет на все наименования закупаемых деталей совершать большие разовые поставки, некоторые, наоборот экономически целесообразны из-за высоких транспортных расходов. Поставки товаров мелкими партиями через определенный интервал времени необходим для ОАО «МЗКТ», так как конструктора пересматривают и усовершенствуют конструкции тягачей и потребность экспериментального цеха предприятия с каждым месяцем растет. Возникает необходимость пересмотра системы управления запасами для совершенствования процесса закупочной деятельности ОАО «МЗКТ».

Также с возникновением безвыходных ситуаций, связанных с взаимоотношениями ОАО «МЗКТ» с рядом предприятий, поставляемых импортные комплектующие, необходимость сотрудничества с представительством ОАО «МЗКТ» в Китайской Народной Республике является одним из решением данной проблемы для дальнейшего изготовления продукции, требующая для своей сборки импортных комплектующих и полуфабрикатов.

По результатам проведенного анализа можно выявить следующие направления мероприятий по повышению эффективности системы управления материально-техническим снабжением ОАО «МЗКТ»: организация закупки импортных комплектующих и полуфабрикатов через представительства; совершенствование системы управления запасами; реструктуризация управления закупок; совершенствование процесса закупок.

Литература

1. Адаменкова, С. И. Анализ производственно-хозяйственной деятельности / С. И. Адаменкова, О. С. Евменчик, Л. М. Короткевич. – ЭУМК. – Рег. № 1062023070 от 09.07.2020.
2. Официальный сайт ОАО «Минский завод колесный тягачей» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mzkt.by/>, свободный доступ.
3. Степанов, В. И. Материально-техническое снабжение: Учебное пособие / В. И. Степанов. – М.: Академия, 2009. – 192 с.