

Бортнік С.М., к.е.н.,
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СОРСИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ

Стаття присвячена дослідженню проблеми управління системою матеріально-технічного забезпечення підприємств. Запропоновано підхід до удосконалення матеріально-технічного забезпечення підприємств шляхом застосування логістичних концепцій в управлінні ним та принципів сорсингу.

Ключові слова: *матеріально-технічне забезпечення, логістична система, логістичне управління, сорсингове постачання, інтегроване управління ланцюгом постачання.*

The article is devoted researching of the management problem of system of the enterprises logistical support. Approach to the improvement of the enterprises logistical support is offered by using of logistical conception in the enterprise management and sorsing principles.

Keywords: *logistical support, logistic system, logistic management, sorsing supply, integrated supply chain management.*

Статья посвящена исследованию проблемы управления системой материально-технического обеспечения предприятий. Предложен подход к усовершенствованию материально-технического обеспечения предприятий путем применения логистических концепций в управлении им и принципов сорсинга.

Ключевые слова: *матеріально-технічне забезпечення, логістична система, логістичне управління, сорсингове постачання, інтегроване управління ланцюгом поставок.*

Вступ. В сучасних надзвичайно динамічних умовах жорсткої конкуренції успішне функціонування і розвиток підприємств суттєво залежить від якості, швидкості, надійності, ефективності їх матеріально-технічного забезпечення.

Трансформація виробничих відносин, зміна організаційно-правових форм і характеру взаємозв'язків господарюючих суб'єктів в економічній системі є головними детермінантами процесу матеріально-технічного забезпечення підприємств. Радикальні зміни, які обумовлені ринковими перетвореннями в економіці призвели до перетворення матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) у децентралізовану саморегульовану систему, що спирається на попит, пропозицію, ціну, конкуренцію. Характер цих змін, що виникли при формулюванні задач управління МТЗ, обумовлює необхідність застосування нових підходів до їх вирішення. Тому особливої уваги потребує розв'язання

проблеми управління і раціональної організації матеріально-технічного забезпечення підприємства. Важливою складовою пошуку ефективних рішень у галузі матеріально-технічного забезпечення є прийняття раціональних логістичних рішень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Серед учених, що займалися проблемними питаннями управління матеріально-технічним забезпеченням діяльності підприємства, варто виділити таких як Р. Баллоу, У. Балик, Е. Мат'є, Д. Дісьє, М. Гордон, В. Козловський, О. Майданов, В. Ніколайчук, О. Пастухов, В. Сергєєв та інші. Вагомий науковий внесок у дослідження проблем управління матеріально-технічним забезпеченням промислових підприємств за сучасних умов розвитку економіки України, в тому числі на логістичних засадах, внесли Є Крикавський, О. Крушельницька, Н. Краснокутська, О. Кузьмін, Г. Тарасюк, Л. Шваб та інші вчені.

Методика досліджень. Не зменшуючи значення наукових здобутків зазначених учених, можна стверджувати, що в сучасних роботах не знайшли достатнього відображення досить важливі аспекти матеріально-технічного забезпечення підприємств. Зокрема, необхідно більш детально зупинитися на проблемах, що виникають при інтегрованому управлінні матеріально-технічним забезпеченням підприємства. Існує також потреба в дослідженні новітніх підходів до організації матеріально-технічного забезпечення підприємств на засадах логістики та сорсингу.

Аналіз наукових праць свідчить, що на сьогодні об'єктами дослідження обираються лише окремі компоненти підсистеми матеріально-технічного забезпечення підприємств, тоді як недостатньо вивченими залишаються питання інтегрованого наскрізного управління та організації ефективних каналів товаропровідної мережі.

Постановка завдання. Метою статті є розробка обґрунтованих наукових і практичних рекомендацій щодо вдосконалення матеріально-технічного забезпечення підприємства та системи управління ним.

Завдання статті:

пошук ефективних рішень в системі організації та управління матеріально-технічного забезпечення;

розроблення напрямів удосконалення матеріально-технічного забезпечення на основі інноваційних технологій сорсингу та логістики.

Результати досліджень. Сучасне виробництво характеризується залежністю кожного господарюючого суб'єкта від сукупних зовнішніх факторів, що визначають його діяльність. Наслідком посилення впливу цих факторів на кінцевий результат роботи промислового підприємства є зростання ролі елементів, що забезпечують поєднання та синхронізацію виробництва і споживання, створюють можливості ефективного функціонування кожної окремої господарюючої ланки та виробничого комплексу загалом. Одним з таких елементів є матеріально-технічне забезпечення, ефективне управління

яким на сьогодні є необхідною умовою раціональної організації виробничої системи, чинником визначення технічної та економічної життєздатності будь-якого підприємства [3].

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. Враховуючи характер змін, що виникли при формулюванні задач управління МТЗ, постає необхідність застосування нових підходів до їх вирішення.

Будь-яке підприємство є відкритою системою, котра активно взаємодіє з оточуючим середовищем функціонування. Тому одним із ключових напрямків підвищення конкурентоздатності підприємств є організація ефективної міжорганізаційної логістичної координації у сфері постачання необхідних їм ресурсів. В цих умовах особливого значення набувають стратегічні механізми управління постачанням, що вимагають інтеграції усіх сфер діяльності підприємства у вирішенні великої кількості завдань матеріально-технічного забезпечення та координації дій з різними постачальниками. Саме створення надійних, взаємовигідних та довгострокових зв'язків із постачальниками надає підприємствам впевненість у виконанні своїх виробничих планів, можливість стабільного розвитку та підвищує їх конкурентоздатність. [15].

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 [9].

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 [17].

Очевидно, що управління матеріально-технічним забезпеченням спрямоване на раціоналізацію ланцюгів постачань в просторі і часі і вирішення якнайменше трьох таких проблем:

- орієнтація на економічно більш вигідні види ресурсів;
- уніфікація асортименту ресурсів, що використовуються;
- мінімізація загального обсягу закупівель.

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 включає:

- асортиментне завантаження підприємства;
- оптимальне прикріплення до постачальників;
- розробку оптимальних схем вантажопотоків;
- раціональне забезпечення взаємозамінних ресурсів з урахуванням ефективності їх використання.

Аналіз наявних в науковій літературі підходів до питань управління системою матеріально-технічного забезпечення показав, що дана система розглядається науковцями як у розрізі класичного менеджменту, так і з позиції логістики. Проте практично відсутні наукові праці, у яких управління МТЗ вивчається як окрема відносно виробництва мікрологістична система [9].

Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства передбачає виконання всіх функцій, притаманних управлінню як виду діяльності:

- постановка завдання – включає проведення моніторингу наявних ресурсів та сировинного ринку потенційних ресурсів, планування потреби у ресурсах, оцінку матеріаломісткості виробництва та його матеріальних потреб;
- реалізація поставленого завдання – постановка, аналіз та оцінювання альтернативних варіантів матеріально-технічного забезпечення, 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 [5].

З іншого боку зона функціонального обслуговування логістикою сфери матеріально-технічного забезпечення визначається вирішенням завдань, пов'язаних з придбанням і доставкою матеріально-технічних ресурсів у місця споживання в необхідній кількості та потрібної якості, в обумовлений термін за оптимальних фінансових витрат з урахуванням того, що в ринковій економіці матеріально-технічні постачання організуються як бізнес-процес за умови взаємодії виробників з постачальниками в конкурентному середовищі.

Логістична діяльність ґрунтується на трьох основах: техніка як сукупність усіх технічних засобів та обладнання, що супроводжують матеріальні ресурси; інформація як сукупність усієї статичної та динамічної інформації про рух матеріальних та нематеріальних потоків у системах; економіка підприємства.

Принципи логістичного підходу вимагають інтеграції матеріально-технічного забезпечення, виробництва, транспорту, збуту і передачі інформації про пересування товарно-матеріальних цінностей у єдину систему, що повинно підвищити ефективність роботи у кожній із цих сфер і міжгалузеву ефективність.

Матеріально-технічне забезпечення відіграє провідну роль у підвищенні ефективності виробництва. Воно виступає в якості опосередкованого зв'язку між виробництвом та виробничим споживанням продукції виробничо-технічного призначення і його значення з розширенням масштабів виробництва постійно зростає.

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

Отже, доцільним і обґрунтованим є розгляд системи матеріально-технічного забезпечення як логістичної системи, призначеної для планування, здійснення та контролювання процесу постачання продукції виробничо-технічного призначення від виробників до споживачів з метою скорочення часових, фінансових, людських та матеріальних витрат, а також підвищення прозорості процесів ресурсного забезпечення підприємств [9].

Однією з найважливіших функцій логістики є ефективна організація матеріально-технічного забезпечення споживачів. В умовах "ринку покупця" до даного процесу з боку споживачів пред'являються високі вимоги, які полягають не тільки в прагненні задовольнити потреби виробництва в матеріально-технічних ресурсах, а й в отриманні зручного логістичного сервісу при мінімальному рівні витрат.

Природньо, що від раціональної організації МТЗ залежать результати виробничо-господарської діяльності будь-якого підприємства, причому тим більшою мірою, чим вища питома вага покупних виробів та напівфабрикатів у вартості кінцевої продукції підприємства.

Раціональна організація матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) визначає рівень використання засобів виробництва, зростання продуктивності праці, зменшення собівартості продукції, підвищення прибутку та рентабельності [6].

Аналіз ключових аспектів управління системою МТЗ підприємств на практиці показав, що для загального постачальницького ланцюга підвищення ефективності може бути досягнуто через виключення дублювання операцій та непродуктивних витрат часу і ресурсів, тобто через впровадження організаційних змін, необхідних для реалізації наскрізного управління матеріальними потоками на підставі концепції зниження загальних витрат. [9]. Отже, слід вдатись до логістичного підходу в управління МТЗ з метою інтеграції постачальників та споживачів, розвитку сильних корпоративних зв'язків, орієнтуючись на стратегічні потреби як самого підприємства так і його ділових партнерів. Саме тому система МТЗ потребує інтегрованого логістичного управління, яке полягає не лише в адаптації підприємства до вимог сучасного ринку, тобто швидкого виконання замовлень споживачів і точного дотримання строків постачання (логістичний підхід), а й у випереджаючому розвитку і ефективному використанні стратегічного ресурсного потенціалу конкретного

підприємства, підвищенні його конкурентоспроможності (стратегічний сорсинговий підхід).

Стратегічний сорсинг слід розглядати як упорядкований процес, що охоплює всі види діяльності підприємства, які входять до циклу закупівель, починаючи від розробки специфікації продукту і до отримання готових товарів і послуг та їх оплати [13].

Головною метою стратегічного сорсингу є забезпечення максимально високої цінності, кращих послуг та найнижчих загальних витрат. При цьому важливо, щоб він не просто призводив до зниження витрат, а й підвищував прибуток підприємства, забезпечуючи наявність необхідних товарів і послуг [15].

Сорсинг спрямований на формування каналів постачань, які забезпечуватимуть найнижчі загальні витрати для підприємства і більш узгоджену співпрацю з постачальниками.

Попередні дослідження показали, що на сьогодні для організації процесів постачання і покращення якісних показників діяльності підприємств-замовників матеріально-технічних ресурсів практично не враховуються принципи сорсингу як ефективного засобу оптимального поєднання використання внутрішніх ресурсів підприємства з ресурсами зовнішніх джерел постачання.

З метою забезпечення раціональної організації процесів постачання і підвищення якісних показників діяльності системи МТЗ слід використовувати принципи сорсингу, які враховують відповідність характеристик постачальників конкретним вимогам закупівель.

До основних принципів стратегічного сорсингу належать:

- узгодженість стратегій (стратегічне партнерство з постачальниками, узгодженість бізнес-стратегій);

- скоординовані процеси (масштаб взаємовідносин відповідно до контракту, аналіз ринку, суміщення процесів з постачальниками);

- оптимізована організація (навчання, талант управлінця, моніторинг професійної кар'єри);

- підтримуючі технології (планування роботи ланцюга поставок, ефективний обмін даними, електронна база даних та обмін);

- обмін результатами (показники роботи постачальників, показники роботи підприємства, фокусування на підвищенні цінності продукції) [12].

Очевидно, що зазначені принципи спрямовані на забезпечення стратегічного взаємовигідного партнерства та підвищення рівня інтеграції з діловими контрагентами в усіх сферах, включаючи управління персоналом та ІТ технології.

Слід зауважити, що в управлінні матеріально-технічним забезпеченням тісно переплітаються технічні і економічні елементи, елементи стратегічного

планування та прогнозування, логістичні оптимізаційні задачі та новітні інформаційні технології. Тому, дійсно, надзвичайно актуальним є високий рівень вимог до якості і професійно-кваліфікаційного рівня працівників, зайнятих у сфері матеріально-технічного забезпечення підприємства.

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, а також навички 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.

Менеджер з управління матеріально-технічним забезпеченням повинен не лише вміти розробляти стратегічну систему прогнозного забезпечення необхідними матеріально-технічним оснащенням та інструментами, які необхідні для нормального функціонування конкретного виробництва, а й забезпечувати подальшу системну оптимізацію функціонування усієї логістичної системи підприємства.

Як і будь-яка управлінська діяльність управління матеріально-технічним забезпеченням, особливо у частині вибору раціональних зв'язків з постачальниками, як правило, відбувається в умовах підвищеної невизначеності внаслідок дії значної множини чинників, які слід враховувати при прийнятті рішень у цій сфері.

Зазвичай основними чинниками, які варто враховувати при прийнятті рішень щодо остаточного вибору постачальників у якості стратегічних партнерів по бізнесу, є:

- якість, ціни, рівень сервісу, конкурентоспроможність та репутація постачальників;
- кількість, розміщення та потужності постачальників певних видів ресурсів;
- надійність роботи підприємств-постачальників, здатність швидко реагувати на зміни в попиті та у вимогах до режиму поставок (їх періодичність);
- наявність, місткість і розташування складів посередницьких організацій;
- кількість та рівень використання ресурсів, обсяги споживання конкретного виду ресурсу;
- залежність якості ресурсів від місця їх виготовлення;
- період, протягом якого зберігаються споживчі якості закупленої продукції.

Зрозуміло, що чим більша кількість чинників врахована, тим вища якість управлінських рішень у сфері МТЗ, однак на практиці для скорочення витрат на управління МТЗ доцільно керуватись методом АВС-аналізу (здійснювати

контроль ресурсів за принципом Парето, враховуючи їх питому вагу в сукупних обсягах закупівель за кількісними і вартісними показниками) та ключовими точками контролю.

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.

Ефективність управління матеріально-технічним забезпеченням промислового підприємства суттєво залежить від того, наскільки режим забезпечення підприємства узгоджений з режимом виробничого споживання матеріальних ресурсів, якою мірою асортимент, якість та технологічна готовність ресурсів, що постачаються, відповідають вимогам підприємства. Саме застосування стратегічного сорсингу дозволяє врахувати ці моменти та узгодити взаємодію на засадах партнерства з врахуванням вимог раціональної організації матеріально-технічного забезпечення підприємства.

Раціональна організація матеріально-технічного забезпечення підприємства та ефективність його управління в цілому дозволяють підприємству ефективно здійснювати виробничу діяльність навіть в умовах високої нестабільності економіки та підвищеного ризику господарських операцій.

Сутність стратегічного сорсингу проявляється завданнях, які він реалізовує. Основними завданнями стратегічного сорсингу є [15]:

- Оптимальні терміни поставок матеріальних ресурсів;
- Оптимальна кількість матеріальних ресурсів;
- Підтримка та підвищення якості продукції;
- Пошук і закупівля товарів і послуг за вигідними цінами;
- Пошук компетентних постачальників;
- Взаємовигідна співпраця та розвиток взаємовідносин;
- Підвищення конкурентоздатності підприємства.

Як можна легко помітити, призначення стратегічного сорсингу полягає у багатокритерійній оптимізації матеріально-технічного забезпечення з врахуванням перспектив розвитку підприємства, що в свою чергу відповідає логістичній парадигмі організації діяльності.

Якщо перші з названих завдань є цілком закономірними і зрозумілими, то на взаємовигідній співпраці та розвитку взаємовідносин слід зупинитись більш детально. Узгоджена і взаємовигідна співпраця дозволяє не лише раціонально організувати сам процес МТЗ, а й гарантує якість, надійність та перспективність взаємної роботи, що знижує загальну невизначеність і ризику здійснення господарських угод. Така співпраця надає більше можливостей для обох сторін, забезпечуючи при цьому успіх роботи і позитивний кінцевий результат, що

виникає у результаті ефекту синергії від сумісних зусиль.

З іншого боку сучасна концепція логістики гармонізує інтереси постачальників і споживачів за рахунок розроблення адаптивних механізмів збалансування інтересів сторін із урахуванням вимог сучасних систем стратегічного управління. Стратегічна орієнтація розвитку виробництва досягається за рахунок управлінських ідей, що переростають у відповідні інновації. Це дає змогу своєчасно генерувати відповідні управлінські рішення, спрямовані у багатьох випадках на подальше розроблення спільних проєктів розвитку із урахуванням потреб як споживачів, постачальників, інших контрагентів, так і відповідних сфер діяльності підприємств.

Спеціалізовані логістичні рішення в області контрактної логістики покращують процеси та підходи до матеріально-технічного забезпечення підприємств, стабілізуючи вхідні потоки закуплених товарів, сировини і матеріалів. Таким чином, у підприємств-споживачів немає необхідності створювати додаткові страхові запаси і одночасно підвищується якість послуг в процесі постачання продукції. Додатковий сервіс, як наприклад облік і повернення порожньої тари, може бути плавно інтегрований в ланцюг поставок.

Отже, 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 запитуються на основі поетапного уточнення. Така система зв'язує постачальника і споживача продукції більш короткими зв'язками. Закупівельні органи компанії і склади розвантажуються від зайвої 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, важливим критерієм раціональності схеми матеріально-технічного постачання є залучення нових каналів товаропровідної мережі, яка дозволить скоротити терміни постачання та основні логістичні витрати.

Розвиток взаємодії може здійснюватись за такими напрямками:

- ретельне опрацювання рішень щодо власного виробництва або закупівлі комплектуючих виробів;
- визначення умов оплати;
- встановлення оптових знижок;
- функціонально-вартісний аналіз;
- вивчення можливості заміни сировини, матеріалів, комплектуючих;
- планування змін у виробничих процесах, технології або технологічному режимі;
- зниження обсягу відходів виробництва і їх утилізація;
- погодження припустимих відхилень від технічних вимог [7].

На сьогодні вимоги постійного підвищення конкурентоспроможності вимагають від системи матеріально-технічного забезпечення підприємства не просто витримувати обгрунтовані терміни закупівлі матеріалів і напівфабрикатів та забезпечувати точну відповідність між кількістю поставок і потребами в них, а виконувати значно масштабніші завдання з розвитку та оптимізації використання стратегічного ресурсного потенціалу загалом.

Успішні підприємства намагаються автоматизувати не окремі процеси (облікові, складські операції), а зв'язані ланцюги (управління поставанням, збутом, фінансами, інвестиційною та інноваційною діяльністю), що сприяє формуванню комплексних синергічних ефектів від реалізації управлінських рішень. Ступінь використання потенціалу інформаційних технологій при реалізації бізнес-завдань залежить від розуміння керівництвом важливості випереджувального управління та участі у розробленні й реалізації стратегії підприємства. Вирішення цієї задачі забезпечується за рахунок координації і інтеграції робіт з матеріально-технічного забезпечення виробництва, раціональної організації складського і транспортного господарств.

Розвиток сорсингових взаємовідносин дозволяє успішно реалізувати ці завдання і при цьому максимально можливо покращити якість продукції підприємства та підвищити прибуток, забезпечуючи наскільки це можливо зменшення витрат.

Отже, стратегічний сорсинг стає ефективним механізмом управління МТЗ сучасних підприємств. Окрім основних завдань планування поставок, він дозволяє забезпечити ефективну, надійну, взаємовигідну співпрацю з постачальниками, яка дає позитивний кінцевий результат і відкриває нові можливості взаємної роботи.

Слід зауважити, що забезпечення здійснення процесу управління матеріально-технічного забезпечення на засадах логістики і сорсингу вимагає наявності в організаційній структурі підприємства спеціалізованого структурного підрозділу, який повинен координувати процес матеріально-технічного поставання виробництва та розробляти і впроваджувати заходи щодо зниження логістичних витрат. Будова такого підрозділу, чисельність його персоналу цілком залежить від специфіки діяльності підприємства

Досвід підприємств України, які повністю запровадили системи управління МТЗ, свідчить, що політику стосовно рівня матеріального забезпечення та супроводження доцільно здійснювати відділам управління якістю і матеріально-технічного поставання спільно. Розподіл обов'язків між цими підрозділами залежатиме від потужності підприємства, рівня кваліфікації персоналу, нагромадженого досвіду й виду матеріальних ресурсів.

Служба МТЗ – це сукупність управлінських і виробничих підрозділів, які організують і здійснюють забезпечення виробництва матеріальними ресурсами, обладнанням та комплектуючими [18].

До служб МТЗ належать [8]:

– матеріально-технічне постачання, яке має своєчасно забезпечувати і регулювати поставки для виробничого процесу сировини, напівфабрикатів, комплектуючих деталей;

– складування і зберігання матеріалів, палива, сировини і готової продукції, яке забезпечується складським господарством, що є виробничо-технічною базою системи постачання і збуту;

– служба виробничо-технічної комплектації готової продукції; вона особливо важлива, бо часто виробничий процес потребує поставки сировини суворо за календарними графіками. Тому служби виробничо-технологічної комплектації забезпечують підбір матеріально-технічних ресурсів, суворо в певній кількості і номенклатурі, в задані терміни за добовим та погодинними графіками, які узгоджені з підприємством-виробником;

– інструментальне господарство і служба технологічної оснастки; вони повинні забезпечувати підприємство інструментом, пристроями, технологічною оснасткою, формами високої якості при мінімальних витратах на їхнє виробництво. Ці служби зумовлюють успіх впровадження передової технології, механізації трудомістких робіт;

– ремонтно-механічні цехи і служби повинні забезпечувати робочий стан парку обладнання, машин, шляхом його ремонту та модернізації. Чітка робота цих служб великою мірою визначає результати роботи виробничого підприємства. Вказані цехи і служби звичайно підпорядковані головному механіку підприємства;

– транспортне господарство, яке забезпечує переміщення матеріально-технічних ресурсів всередині виробничого процесу і поза його межами.

Особливо точної та ритмічної роботи потребує технологічний транспорт, який зв'язує окремі процеси в єдину виробничо-логістичну систему.

Висновки. Важливе місце в ефективній діяльності підприємств будь-якої галузі національної економіки займає система матеріально-технічного забезпечення, оскільки постачальницька діяльність є запорукою чітко налагодженої роботи виробничих потужностей. В результаті дослідження специфіки управління МТЗ в сучасних умовах впливає висновок, що система матеріально-технічного забезпечення повинна розглядатись з урахуванням концептуальних положень управління логістичною системою. Отже, вдосконалення управління системою матеріально-технічного забезпечення підприємств слід здійснювати на основі логістичного підходу, що забезпечує раціональну інтеграцію підприємств-замовників МТР з джерелами ресурсного забезпечення за принципами сорсингового постачання.

Для реалізації цього завдання доречно розглядати систему МТЗ як відкриту, адаптивну, інтегровану логістичну систему підприємства, функціонуючу на принципах сорсингу, який забезпечує оптимальне поєднання використання внутрішніх ресурсів підприємства з ресурсами зовнішніх джерел

постачання.

Управління МТЗ на принципах сорсингу дозволяє забезпечити альтернативність постачання найбільш цінних і стратегічно важливих МТР (використання декількох постачальників мінімізовує ризик зриву постачання), а також розвиток вертикальної інтеграції для спільного планування ланцюга постачання (інформаційна співпраця на основі ІТ технологій в режимі реального часу).

Завдяки запропонованим підходам до управління МТЗ можна підвищити якість матеріально-технічного постачання, прозорість процесів ресурсного забезпечення, скоротити тривалість логістичного циклу; підвищити ступінь задоволення споживачів; скоротити сукупні витрати на управління системою матеріально-технічного забезпечення. Практична реалізація окреслених завдань у сукупності сприятиме підвищенню ефективності управління логістичною системою матеріально-технічного забезпечення підприємства.

Список використаних джерел

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. Бауэрсокс Доналд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок [Текст]: Учебно-практическое пособие, 2-ое издание.: Пер. с англ. / Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс /– М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2008. – 640с.
3. Богацька Н. М. Аналіз матеріально-технічного забезпечення підприємства / М. Н. Богацька // Економічні науки: економіка підприємства, 2010. – № 10. – С. 48.
4. Болдирева Л.М. Управління системою матеріально-технічного забезпечення підприємства / Л.М.Болдирева, І.О. Городницька // Економіка Крима – №3(44), – 2013 – С. 258-262.
5. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений [Текст].– 2-е изд.– М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1999. – 228 с.
6. Гарник М. М. Теоретичні аспекти використання матеріальних ресурсів промислових підприємств / М. М. Гарник // Наука й економіка. – 2011. – № 1(21). – С. 121–123.].
7. Дж. Гатторн. Управление цепями поставок: Справочник издательства Gower, Пер. с 5-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 670 с.
8. Карпенко О.А. Дослідження переваг логістичного підходу при організації систем матеріально-технічного забезпечення підприємств / О.А. Карпенко, С.О. Ковальчук, Є.О. Єфімова // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – 2012 – №4 – С 82-85.
9. Костюченко Л.В. Удосконалення механізму управління системою

матеріально-технічного забезпечення підприємств залізничного транспорту України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (залізничний транспорт) / Л.В. Костюченко / – Дніпропетровськ, 2009 – 24 с.

10. Крушельницька, О. В. Управління матеріальними ресурсами [Текст]: навч. посібник / О. В. Крушельницька / – К. : Кондор, 2003. – 162 с.

11. 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.

12. Мешкова Л.Л. Логистика в сфере материальных услуг (На примере снабженческо-заготовительных и транспортных услуг). 2-ое издание / Л.Л. Мешкова, И.И. Белоус, Н.М. Фролов / – Тамбов: Издательство ТГНУ, 2002. – 188с.

13. Сергеев В.И. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов [Текст]. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 976 с.

14. Сергеев, В. И. Логистика: аналитический обзор [Текст]. – СПб.: Знание, 2007. – 27 с.

15. Сисоєв В.В. Стратегічний сорсинг – спосіб покращення конкурентоздатності підприємства та підвищення рівня прибутків / В.В. Сисоєв, А. Ю. Горбач // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХПІ». – 2013. – 7(981). – С. 123–128.

16. Смирнов П.В. Организация и планирование материально-технической поставки в народном хозяйстве. [Текст] / П.В. Смирнов, З.И. Степанова, Н.Д. Фасоляк / – М.: Экономика, 2005. – 176 с.

17. Чаюн І. О. Економіка підприємства / І. О. Чаюн, Г. М. Богославець, Н. С. Довгаль // Підручник. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2005. – 569 с.

18. Шкода М. С. Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства / М.С. Шкода // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Збірник наукових праць. – Суми – 2011. – Випуск 33 – С. 356-364.