

РГАНИЗАЦИЯ  
И ПЛАНИРОВАНИЕ  
СНАБЖЕНИЯ  
И СБЫТА  
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ И  
В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ  
ОБЪЕДИНЕНИЯХ

*Анатолий Алексеевич Г е с ь,  
Виктор Яковлевич К а р д а ш,  
Антон Федорович П а с т у х о в,  
Анатолий Семенович С а в о щ е н к о*

**Организация и планирование снабжения и сбыта  
на предприятиях и в производственных  
объединениях**

Под редакцией *А. Ф. Пастухова*

Редактор *Е. Л. Калужная*  
Обложка художника *С. И. Тарасенко*  
Художественный редактор *А. Е. Кононов*  
Технический редактор *С. Л. Светлова*  
Корректор *Т. Ю. Ходырева*

Ииформ. бланк № 5483

Сдано в набор 26.12.79. Подп. в печать 26.06.80. БФ 06125.  
Формат 60×90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага типогр. № 3. Лит. гарн. Выс. печать.  
13,5 печ.л. 15 уч.-изд. л. Тираж 1000 экз. Изд. № 4626.  
Зак. № 107. Цена 65 к.

Главное издательство издательского объединения «Вища шко-  
ла», 252054, Киев-54, ул. Гоголевская, 7.

Белоцерковская книжная фабрика республиканского производ-  
ственного объединения «Поліграфкнига» Государственного ко-  
митета Украинской ССР по делам издательств, полиграфии и  
книжной торговли, 256400, г. Белая Церковь, ул. К. Маркса, 4.



# ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ СНАБЖЕНИЯ И СБЫТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ И В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЯХ

*Под редакцией канд. экон. наук  
А. Ф. Пастухова*

*Допущено Министерством высшего и среднего специального  
образования УССР в качестве учебного пособия для студентов  
вузов, обучающихся по специальности «Экономика материально-  
технического снабжения»*

КИЕВ  
ГОЛОВНОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО  
ИЗДАТЕЛЬСКОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ  
«ВИЩА ШКОЛА»

ББК 65.9(2)30—5я 73

338

О—64

УДК 658.8(07)

**Организация и планирование снабжения и сбыта на предприятиях и в производственных объединениях:** Учеб. пособие для вузов / Под ред. А. Ф. Пастухова. — Киев. Вища школа. Головное изд-во, 1980. — 216 с. 10807. 2202000000.

В соответствии с учебным планом по специальности «Экономика материально-технического снабжения» освещаются значение и задачи материально-технического снабжения производства и сбыта продукции, организаций управления этими процессами на промышленных предприятиях и в производственных объединениях; нормативная база планирования материально-технического снабжения; содержание и методы разработки планов снабжения и сбыта; организация выполнения этих планов; хозяйственный расчет и экономическое стимулирование снабженческой и сбытовой деятельности; учет, отчетность и анализ в снабжении и сбыте. Большое внимание уделяется вопросам использования экономико-математических методов и современной вычислительной техники, которые рассматриваются в тесной связи с конкретными задачами снабжения и сбыта.

Для студентов вузов, специализирующихся по экономике материально-технического снабжения.

Табл. 29. Ил. 8. Список лит.: 32 назв.

**Рецензенты:** зав. кафедрой экономики и организации материально-технического снабжения Одесского института народного хозяйства канд. экон. наук, доцент *И. А. Рабинович* и зав. кафедрой экономики и организации материально-технического снабжения Донецкого государственного университета канд. экон. наук, доцент *М. И. Белявцев*

Редакция литературы по экономике и организации производства

Зав. редакцией *С. К. Деревец*

О 10807—000 БЗ—00—00—79. 2202000000  
М211(04)—80

© Издательское объединение  
«Вища школа», 1980

## ПРЕДИСЛОВИЕ

---

Главное направление развития социалистической экономики на современном этапе — повышения эффективности общественного производства и качества работы во всех звеньях народного хозяйства на основе совершенствования управления, ускорения научно-технического прогресса, рационального использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Коммунистическая партия и Советское государство разработали систему мер по дальнейшему улучшению планового руководства экономикой, развитию демократических начал в управлении производством и повышению творческой инициативы трудовых коллективов. В постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы» (июль 1979 г.) содержится широкая научно обоснованная программа по повышению эффективности и качества работы, достижению высоких конечных народнохозяйственных результатов, дальнейшему повышению материального и культурного уровня жизни народа.

Осуществление мер по совершенствованию планирования и усилению воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности и качества работы — огромная хозяйственно-политическая задача. Ее масштабность и сложность обуславливают потребность в высококвалифицированных специалистах для различных отраслей народного хозяйства. В постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О дальнейшем развитии высшей школы и повышении качества подготовки специалистов» (июль 1979 г.) определены конкретные меры, направленные на улучшение качества профессиональной подготовки и идейно-политического воспитания кадров, укрепление связи с производством, практикой коммунистического строительства. В системе подготовки кадров важное место принадлежит подготовке экономистов материально-технического снабжения.

В условиях развитого социализма общественное производство характеризуется огромными масштабами, развитой отраслевой структурой, высоким техническим и организационным уровнем, непрерывным расширением и углублением хозяйственных связей между отраслями, объединениями, предприятиями и организациями, что требует соответствующей организации, планирования мате-

риально-технического снабжения и сбыта во всех звеньях народного хозяйства.

В учебном плане подготовки экономистов материально-технического снабжения экономическими институтами и факультетами одним из профилирующих курсов является «Организация и планирование снабжения и сбыта на предприятиях и в производственных объединениях». Это обусловило издание учебного пособия, которое в систематизированном виде рассматривает основной круг вопросов организации, планирования снабжения и сбыта в первичном и основном звене народного хозяйства — на предприятиях и в производственных объединениях.

Учебное пособие подготовлено преподавателями кафедры экономики материально-технического снабжения Киевского института народного хозяйства им. Д. С. Коротченко. Отдельные главы учебного пособия написали: кандидаты экон. наук: *Гесь А. А.* — гл. II, VII (кроме § 2), IX (кроме § 2, 5); *Кардаш В. Я.* — гл. XII; *Пастухов А. Ф.* — предисловие, гл. I, III, IV, V, VI, § 2 гл. VII, VIII, § 2, 5 гл. IX XI; *Савощенко А. С.* — гл. X.

---

**СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ СНАБЖЕНИЯ И СБЫТА.  
ПРЕДМЕТ, ЗАДАЧИ И СОДЕРЖАНИЕ КУРСА****§ 1. Сущность процессов снабжения и сбыта  
на предприятиях и в производственных объединениях**

Процесс производства является одновременно процессом потребления средств производства, т. е. средств и предметов труда. Непрерывность производства предполагает необходимость постоянного обеспечения его материально-техническими ресурсами. «Ни одно общество, — указывал К. Маркс, — не может непрерывно производить, т. е. воспроизводить, не превращая непрерывно известной части своего продукта снова в средства производства, или элементы нового производства»<sup>1</sup>.

Однако при каждом общественном строе материальное обеспечение производства осуществляется по-разному. Это обусловлено тем, что производственное снабжение является социально-экономическим процессом. Для осуществления производственной деятельности каждое предприятие должно в обмен на производимую им продукцию получать новые вещественные элементы производства. С этой целью оно вступает в экономические отношения с двумя группами хозяйственных организаций — поставщиками средств производства и получателями его продукции. Эти взаимосвязи отражают производственные, т. е. социально-экономические, отношения.

Обеспечение производства средствами производства, являясь социально-экономическим процессом, определяется характером общественного строя и присущими ему экономическими законами.

В условиях капиталистической системы хозяйства с господством частной собственности на средства производства и стихийно действующими экономическими законами обеспечение производства материально-техническими ресурсами является частным делом отдельных предпринимателей или монополий и осуществляется на основе случайных рыночных отношений. Это порождает постоянную диспропорцию в распределении средств производства между отраслями хозяйства и отдельными предприятиями, приводит к нерациональным перевозкам и непроизводительным затратам общественного труда. В процессе капиталистического обращения средств производства сталкиваются антагонистические интересы продавцов и покупателей, стремящихся к извлечению максимальной прибыли любыми средствами. Государство лишено возможности регулиро-

---

<sup>1</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд., т. 23, с. 578.



вать процесс распределения и обращения общественного продукта, в том числе и средств производства.

Общественная собственность на средства производства в условиях социалистического хозяйства предопределяет иную, чем при капитализме, цель производства и в корне отличные производственные отношения. Целью социалистического производства является удовлетворение потребностей общества. Производственные отношения и, в частности, отношения между производителями и потребителями средств производства основаны на принципах товарищеского сотрудничества и взаимопомощи. При социализме все сферы воспроизводства и отрасли народного хозяйства развиваются в плановом порядке в соответствии с требованиями экономических законов. Государственные плановые и хозяйственные органы изучают объективные закономерности развития экономики, устанавливают необходимые пропорции развития отраслей народного хозяйства, определяют потребность в средствах производства и в соответствии с этим распределяют ресурсы. В плановом порядке организуется также обращение средств производства, т. е. их доведение от производителей к потребителям. Обеспечение производства материально-техническими ресурсами является одной из важнейших хозяйственных функций государства.

Осуществляемый государством процесс планового распределения средств производства и планомерной организации их обращения, т. е. доведение от производителей к потребителям, представляет собой материально-техническое снабжение.

В экономическом отношении в масштабе народного хозяйства материально-техническое снабжение — это единство снабжения и сбыта. Планируя и организуя снабжение народного хозяйства материальными ресурсами, плановые и снабженческо-сбытовые органы в то же время планируют и организуют их сбыт.

Однако на отдельных предприятиях процессы и задачи снабжения и сбыта обособляются. При этом задачи снабжения состоят в своевременном, полном и комплектном обеспечении всех нужд предприятия материальными ресурсами высокого качества, в снижении транспортно-заготовительных расходов и создании условий для экономного использования сырья, материалов и других средств производства. Задачами же сбыта являются поставки в полном соответствии с договорами (нарядами) потребителям продукции, производимой данным предприятием, сокращение затрат по сбыту и ускорение процесса реализации продукции.

В связи с этим функции, выполняемые при осуществлении процессов снабжения и сбыта, также различны. Вместе с тем снабжение и сбыт органически связаны между собой и взаимно друг друга предполагают. Во-первых, это обусловлено тем, что обеспечение предприятий материальными ресурсами является условием производства и реализации продукции. Иными словами, снабжение обеспечивает материальную основу изготовления предметов сбыта. Во-вторых, в условиях товарно-денежных отношений сбыт производимой продукции создает предпосылки для повторения процесса



снабжения. За полученные от реализации продукции денежные средства предприятия приобретают необходимое сырье, материалы, полуфабрикаты и другие виды материальных ресурсов.

## **§ 2. Влияние снабжения и сбыта на экономические показатели работы предприятий**

Снабжение и сбыт существенно влияют на эффективность производства и качество работы предприятий. От того, как осуществляется снабжение производства материальными ресурсами и организуется сбыт производимой продукции, зависят многие количественные и качественные показатели производственно-хозяйственной деятельности предприятий и производственных объединений.

Своевременное, полное и комплектное снабжение предприятий необходимыми материальными ресурсами — важная предпосылка выполнения планов производства и реализации продукции по объему и ассортименту. Например, при наличии на складах предприятия большого количества одних разновидностей материалов планы производства и реализации могут быть невыполненными, если отсутствует даже незначительное количество других материалов.

От организации снабжения во многом зависит ритмичность работы предприятий и равномерность выпуска продукции. Наличие на предприятии всех необходимых видов сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий создает условия для ритмичной работы всех участков производства, равномерной загрузки оборудования и выпуска продукции по графику.

Снабжение и сбыт также непосредственно влияют на уровень производительности труда и степень использования производственных фондов. Своевременная, полная и комплектная поставка производству экономичных материалов способствует снижению трудоемкости изготовления продукции и ликвидации простоев, снижению удельных расходов материальных ресурсов и улучшению использования производственных мощностей.

Важными факторами экономии материальных ресурсов, зависящими от снабжения, являются также правильное определение потребности в них, обеспечение количественной и качественной сохранности в процессе транспортировки и хранения, рациональная подготовка материалов к производственному потреблению, четко налаженный контроль за расходованием их в производстве, предупреждение образования сверхнормативных запасов, неиспользуемых материалов.

Правильная организация снабжения содействует повышению технического и организационного уровня производства на основе обеспечения его высокопроизводительным оборудованием и прогрессивными видами сырья, материалов, изделий. В связи с этим создаются условия для внедрения в производство прогрессивных технологических процессов и освоения новых видов продукции.

От материально-технического снабжения и сбыта в значительной мере зависит качество выпускаемой продукции. Правильно организованное снабжение способствует улучшению этого показателя

при обеспечении производства сырьем, материалами, полуфабрикатами и другими видами материальных ресурсов высокого качества, а также при своевременном и комплектном снабжении производства необходимыми материалами, когда ликвидируются вынужденные замены одних материалов другими и другие недостатки в работе, вызывающие производственный брак и ухудшение качества продукции.

Службы сбыта, изучая требования потребителей к качеству продукции, их рекламации и претензии, могут активно воздействовать на производство, выпуск новых видов средств и предметов труда высокого качества. Качество продукции во многом зависит от размещения сбытовыми службами заказов потребителей по цехам предприятий с учетом их специализации, правильной организации приемки готовой продукции и выполнения на сбытовых складах операций по подготовке ее к поставке.

Процессы снабжения и сбыта связаны со значительными затратами труда, материальных и денежных средств. Рациональная организация заготовки, транспортировки, хранения и подготовки материалов к производству, их подачи в цехи и на участки способствует снижению транспортно-заготовительных расходов и расходов по выполнению внутрипроизводственных снабженческих операций. Аналогично на величину затрат по реализации продукции влияет рациональная организация сбытовой работы. Снижение снабженческих и сбытовых расходов, в свою очередь, — важный источник снижения себестоимости продукции и повышения рентабельности производства.

Особенно усилилось влияние снабжения и сбыта на экономические показатели предприятий в современных условиях, когда работа производственных коллективов оценивается в зависимости от выполнения заданий по уровню рентабельности и реализации продукции в соответствии с договорами и принятыми к исполнению нарядами. Способствуя снижению себестоимости продукции, правильно организованные снабжение и сбыт увеличивают размеры прибыли, представляющей собой разницу между величиной доходов от реализации продукции по установленным ценам и себестоимостью ее производства. Хорошо налаженные снабжение и сбыт позволяют сокращать производственные запасы материалов и остатки готовой продукции, что ускоряет оборачиваемость оборотных средств, уменьшает потребность в них и, следовательно, повышает уровень рентабельности. При этом финансовое состояние предприятий улучшается также в связи с уменьшением платы за производственные фонды.

### **§ 3. Зависимость процессов снабжения и сбыта от развития производства и направления их совершенствования**

С ростом масштабов производства и развитием его отраслевой структуры увеличивается количество отраслей и предприятий — производителей и потребителей, а также возрастают объемы обра-

щения средств производства. Научно-технический прогресс обуславливает непрерывное внедрение в производство новых средств труда, технологических процессов, более экономичных видов сырья и материалов. Так, только за четыре года десятой пятилетки в стране создано около 16 тыс. наименований новых образцов оборудования, аппаратов и приборов. Увеличение объемов, расширение и обновление номенклатуры производимых и применяемых средств производства значительно усложняют хозяйственные связи между предприятиями по осуществлению процессов снабжения и сбыта.

С каждым годом в народном хозяйстве увеличивается количество комплексно-механизированных и автоматизированных участков, цехов, производств и предприятий. В связи с этим повышаются требования, с одной стороны, к бесперебойности снабжения, а с другой — к техническим свойствам и ассортиментному составу поставляемого сырья, материалов, изделий.

Одними из основных направлений совершенствования организации производства являются специализация и кооперирование. С развитием специализации производства и кооперирования предприятий предметами снабжения и сбыта становятся не только готовые изделия, а также полуфабрикаты, детали, узлы. В настоящее время доля покупных полуфабрикатов и комплектующих изделий в материальных затратах машиностроительных и приборостроительных предприятий составляет более 40%. Современное машиностроительное (приборостроительное) предприятие кооперируется со многими десятками предприятий-смежников. Расширение и углубление хозяйственных связей по кооперированным поставкам увеличивает производственную зависимость предприятий друг от друга. Невыполнение кооперированных поставок одним предприятием вызывает срывы заданий по поставкам сопряженных предприятий.

Таким образом, повышение технического и организационного уровня производства требует более четкой организации обращения продукции производственно-технического назначения.

Важные направления совершенствования организации производства — интенсификация производственных процессов и повышение их эффективности. Это предполагает такую организацию снабжения и сбыта, которая создавала бы условия для снижения материалоемкости продукции, улучшения использования производственных мощностей и роста производительности труда.

На организацию снабжения и сбыта существенно влияют и другие стороны развития экономики страны. Так, интенсивное освоение отдаленных районов и территориальное рассредоточение предприятий приводят к увеличению дальности перевозок сырья, готовой продукции и росту транспортных расходов. В связи с этим перед организациями снабжения и сбыта ставятся задачи по совершенствованию методов прикрепления потребителей к поставщикам, определению рациональных схем перевозок продукции, выбору экономичных видов транспорта и их полного использования.

С развитием транспорта увеличивается грузоподъемность подвижного состава, повышаются минимальные транзитные нормы от-

грузки продукции производственно-технического назначения. Это увеличивает разрыв между размерами транзитных партий поставки материально-технических ресурсов и среднесуточными объемами их потребления предприятиями-получателями. Поэтому при организации снабжения и сбыта все более актуальным становится обеспечение рационального сочетания транзитных поставок со складским снабжением через территориальные снабженческо-сбытовые базы и магазины.

Руководство материально-техническим снабжением в масштабе народного хозяйства всей страны осуществляет Государственный комитет СССР по материально-техническому снабжению — Госснаб СССР, который вместе с подведомственными ему организациями образует общегосударственную вневедомственную систему материально-технического снабжения. Эта система организывает и осуществляет обращение в стране продукции производственно-технического назначения. Наряду с общегосударственной системой функционируют отраслевые и ведомственные системы снабжения и сбыта, а также службы снабжения и сбыта на предприятиях и в производственных объединениях.

Коммунистическая партия и Советское государство уделяют большое внимание правильной организации снабжения и сбыта. В решениях XXIV и XXV съездов КПСС, в постановлениях ЦК КПСС и Совета Министров СССР по хозяйственным вопросам разработана и претворяется в жизнь широкая программа совершенствования системы материально-технического снабжения. Основные направления этой программы следующие:

- совершенствование управления обращением средств производства на основе развития общегосударственной системы материально-технического снабжения;

- улучшение структуры органов снабжения и сбыта во всех звеньях народного хозяйства, внедрение научных методов и автоматизированных систем управления;

- обеспечение оптимального сочетания отраслевого и территориального планирования материально-технического снабжения, повышение роли территориальных органов снабжения в распределении средств производства;

- совершенствование методов определения потребности в средствах производства, разработки научно обоснованных норм расхода материальных ресурсов, использования оборудования на основе применения экономико-математических методов, вычислительной техники и повышение на этой основе степени сбалансированности объемов производства, строительства и других работ с материальными ресурсами;

- развитие прогрессивных форм и методов организации снабжения и сбыта: прямых длительных хозяйственных связей, оптовой торговли средствами производства через территориальные снабженческо-сбытовые организации, гарантированного комплексного снабжения и расширения услуг, предоставляемых органами снабжения потребителям;

развитие и укрепление материально-технической базы снабжения и сбыта путем строительства крупных складских комплексов, оснащенных современной техникой, расширение на этой основе складского снабжения потребителей и повышение его эффективности;

совершенствование экономических отношений в сфере снабжения и сбыта на основе внедрения принципов хозрасчета во все звенья управления этими процессами и эффективных систем экономического стимулирования;

повышение роли договоров поставки, переход к заключению долгосрочных договоров и усиление взаимной материальной ответственности сторон.

#### **§ 4. Предмет, задачи и содержание курса**

Общие закономерности развития социалистического народного хозяйства определяются экономическими законами социализма, которые являются предметом политической экономии. Поэтому политическая экономия служит теоретической основой всех конкретных экономических дисциплин.

Предметом курса является изучение конкретных форм действия экономических законов социализма при осуществлении процессов снабжения и сбыта на промышленных предприятиях и в производственных объединениях, исследование частных закономерностей развития этих процессов, освещение хозяйственной политики Коммунистической партии и Советского государства в области снабжения и сбыта, определение путей их дальнейшего совершенствования. Методология изучения курса базируется на марксистско-ленинской диалектике, которая позволяет рассматривать процессы снабжения и сбыта в их непрерывном развитии, сравнивать возможные варианты решения задач и выбирать наиболее эффективные из них, обобщать передовой опыт организации снабжения и сбыта.

Основные задачи курса следующие: всестороннее и глубокое изучение комплекса взаимоувязанных вопросов управления, планирования и организации снабжения и сбыта как составной части производственно-хозяйственной деятельности предприятий (производственных объединений) и первичного звена в общей системе материально-технического снабжения народного хозяйства; определение эффективных путей совершенствования снабжения и сбыта на современном этапе. Эти задачи курса определяют его содержание.

Важное место в курсе занимает изучение системы управления снабжением и сбытом на основе решений партии и правительства по дальнейшему улучшению планового руководства производством и обращением средств производства, основных задач и функций служб снабжения и сбыта, вариантов их организационного построения в зависимости от различных факторов. В курсе изучаются взаимоотношения аппарата управления снабжением и сбытом с дру-

гими управленческими службами и производственными подразделениями, а также с другими предприятиями, плановыми и снабженческо-сбытовыми органами.

Успешное управление материально-техническим снабжением, а также процессами снабжения и сбыта на отдельных предприятиях возможно только при всемерном использовании современной вычислительной техники и экономико-математических методов. Необходимым условием для этого является наличие разработанных на научной основе классификаторов материально-технических ресурсов. В связи с этим в курсе дана характеристика средств производства как предметов снабжения и сбыта, рассматриваются системы классификации и кодирования продукции, содержание номенклатуры-ценника материалов, порядок и методика разработки.

Основой рациональной организации и планирования снабжения и сбыта является использование научно обоснованной и прогрессивной нормативной базы. От ее состояния в значительной мере зависит качество планов и успешное их выполнение. Поэтому в курсе изучаются система норм расхода материалов, их классификация и методические основы разработки; значение экономного использования материальных ресурсов (сырья, материалов, топлива и электроэнергии); состав производственных запасов, методика их нормирования и организации контроля за их состоянием.

Для полного и комплектного снабжения производства материальными ресурсами, своевременной поставки готовой продукции в соответствии с договорами (принятыми нарядами) и заказами потребителей необходимо правильно разрабатывать планы снабжения и сбыта. Поэтому в курсе изучаются система планирования снабжения на предприятиях и в производственных объединениях, содержание планов снабжения и порядок их составления, методы определения потребности в материальных ресурсах и источники ее обеспечения, содержание и методика разработки планов поставки готовой продукции.

Планы снабжения и сбыта, как и другие разделы плана экономического и социального развития, реализуются в процессе их выполнения. Поэтому научно обоснованному планированию должна соответствовать четко организованная оперативная снабженческая и сбытовая работа. В курсе рассматриваются порядок и методика специфицирования фондов на материалы, выбор формы снабжения, содержание и порядок заключения договоров поставки, вопросы реализации фондов и проведения децентрализованных заготовок, организация завоза и приемки материалов, организация подготовки продукции к поставке, ее отгрузки, отпуска потребителям и т. п.

Завершающей стадией снабжения предприятий и объединений, которой подчинена вся предыдущая плановая и оперативно-заготовительная работа, является обеспечение производственных подразделений материалами. Внутрипроизводственное снабжение непосредственно связано с потреблением материальных ресурсов, и поэтому его правильная организация имеет важное значение для обеспечения бесперебойности производства. В связи с этим в курсе

изучаются вопросы планового лимитирования снабжения цехов, рациональной подготовки материалов к производству и эффективных способов доставки их в цехи; методы контроля за использованием материальных ресурсов; система непрерывного оперативного планирования снабжения.

Важным средством достижения наибольших производственных результатов при наименьших затратах трудовых, материальных и денежных ресурсов является совершенствование экономических методов управления производством и прежде всего развитие и укрепление хозяйственного расчета. В курсе рассматриваются сущность внутреннего хозяйственного расчета и предпосылки перевода на хозрасчет служб снабжения и сбыта, изучаются система хозрасчетных показателей, внутрихозяйственных отношений, материальной ответственности и экономического стимулирования в снабжении и сбыте, организация учета хозрасчетной деятельности служб снабжения и сбыта.

Для научно обоснованного планирования, оперативного контроля и регулирования процессов снабжения и сбыта необходима достоверная и систематизированная информация о поступлении, отпуске и использовании материальных ресурсов, выпуске продукции цехами и поставке ее потребителям, о состоянии производственных и сбыточных запасов. В связи с этим курс изучает основы учета и отчетности по снабжению и сбыту, важнейшие направления и методы анализа снабженческой и сбытовой работы.

## Глава II

---

### **ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СНАБЖЕНИЕМ И СБЫТОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ И В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЯХ**

Управление снабжением и сбытом — важная составная часть планового руководства производственно-хозяйственной деятельностью предприятий и объединений. Оно организуется на основе общих принципов управления социалистическим хозяйством и подчинено задаче повышения эффективности производства и улучшения качества работы.

Службы снабжения и сбыта являются частями аппарата управления предприятиями и объединениями, а также первичными звеньями общей системы материально-технического снабжения народного хозяйства. Они относятся к коммерческой службе и подчинены заместителю директора предприятия (генерального директора объединения) по коммерческой службе. Их деятельность регламентируется положениями, разрабатываемыми на предприятиях и в объединениях в соответствии с типовыми положениями, научными рекомендациями и методическими указаниями министерств, ведомств и утверждаемыми директорами (генеральными директорами).

В положениях определяются назначение этих служб, их место и роль в едином управлении предприятием и объединением, основ-



ные задачи и функции; формы и методы совершенствования деятельности и структуры службы и повышения уровня квалификации работников; указывается, кто возглавляет службу и кому она подчинена; рассматривается внутреннее строение служб; выделяются бюро, группы и отдельные исполнители; устанавливаются основные связи службы по исполнению отдельных функций совместно с другими подразделениями. Положения о службе конкретизируются в должностных инструкциях, которые разрабатываются непосредственно в соответствующей службе на основе общезаводских или общепромышленных типовых инструкций и утверждаются ее начальником.

## **§ 1. Задачи, функции и организационная структура служб снабжения**

Служба снабжения представляет собой совокупность управленческих и производственных подразделений, организующих и осуществляющих обеспечение предприятия (объединения) материальными ресурсами.

К управленческой части службы снабжения на разных предприятиях относятся отделы материально-технического снабжения, комплектации и внешней кооперации, управления снабжения, объединяющие специализированные отделы снабжения отдельными видами материальных ресурсов (сырьем, топливом, металлами, лесными материалами, оборудованием и пр.), бюро (группы) снабжения объединенных отделов снабжения и сбыта.

Производственная часть службы снабжения включает материальные склады, подсобные хозяйства (по добыче песка, камня, торфа, заготовке леса), утиль-цехи (участки), а при централизованной подготовке материалов к производству — также и заготовительные цехи (участки).

Кроме специальных служб снабжения отдельные снабженческие функции выполняют другие управленческие и производственные подразделения. Так, инструментальная служба обеспечивает предприятие покупным инструментом и определяет потребность в материалах для изготовления инструмента и технологической оснастки собственными цехами; отдел главного механика определяет потребность в оборудовании, материалах для его ремонта, смазочных материалах; отдел капитального строительства рассчитывает потребность в материалах для строительных работ, ремонта зданий и сооружений; цехи и другие подразделения определяют потребность в некоторых вспомогательных материалах, инвентаре, канцелярских принадлежностях.

Однако основную часть работы по материально-техническому снабжению предприятий (объединений), координацию и руководство деятельностью других подразделений в этой области осуществляют специализированные службы снабжения.

Основными задачами служб снабжения являются следующие: своевременное, полное и комплектное обеспечение всех нужд

предприятий (объединений) необходимыми материально-техническими ресурсами высокого качества;

обеспечение предпосылок для эффективного использования материальных ресурсов в производстве, их сохранности при транспортировке и хранении;

выявление и максимальное использование всех внутренних источников снабжения;

осуществление процесса снабжения при наименьших затратах труда и средств;

ускорение оборачиваемости материальных ресурсов.

В процессе выполнения этих задач служба снабжения осуществляет такие важнейшие функции:

формирует научно обоснованную нормативную базу планирования и организации материально-технического снабжения;

разрабатывает систему планов снабжения предприятий (объединений) и их структурных подразделений;

устанавливает целесообразные хозяйственные связи и на их основе реализует планы снабжения, применяя эффективные формы поставки и способы завоза материальных ресурсов;

организует и выполняет комплекс операций по продвижению материалов через склады и обеспечивает этими материалами предприятие (объединение);

осуществляет контроль за экономным и рациональным использованием материальных ресурсов;

планирует, учитывает и анализирует хозяйственную деятельность;

составляет и представляет оперативную и статистическую отчетность по материально-техническому снабжению;

совершенствует организацию и планирование снабженческой деятельности на основе достижений науки, техники и передового опыта.

Служба снабжения выполняет свои функции в тесных взаимоотношениях с другими подразделениями предприятия (объединения) и внешними организациями. Эти взаимоотношения строятся на основе обмена информацией, необходимой для разработки планов снабжения и планов хозяйственной деятельности, организации выполнения планов, учета, анализа снабженческой работы и совместного решения многих других вопросов снабжения производства.

Рассмотренные задачи и функции составляют содержание работы отдела снабжения каждого предприятия (объединения). Однако объем снабженческой деятельности различных предприятий не одинаков и зависит от их отраслевой принадлежности, масштабов и типа производства, ассортимента выпускаемой продукции, номенклатуры потребляемых материалов и других факторов. Это обуславливает разнообразие структурного построения служб снабжения. Разнообразие заключается в различном составе их внутренних подразделений, распределении между ними функциональных обязанностей и подчиненности складского хозяйства.