

Przemysław GRUCA, Józef TOMAS

#### INTERAKCJE SYSTEMU ZAOPATRZENIA MATERIAŁOWEGO PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNYCH

**Streszczenie.** Występującemu podziałowi zadań między poszczególne jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa, związanemu z zaopatrzeniem i gospodarowaniem materiałami, poświęcony jest ten artykuł. Potęgujące się trudności surowcowe i materiałowe zmuszają do optymalnego wykorzystywania ich zasobów. Wymaga to podjęcia wielu działań, w tym także nakierowanych na reorganizację systemu zaopatrzenia przedsiębiorstw produkcyjnych.

#### 1. Wprowadzenie

O niedoskonałości funkcjonującego w przedsiębiorstwach produkcyjnych systemu zaopatrzenia materiałowego informują liczne publikacje ukazujące się w literaturze fachowej, jak i powszechnie dostępnych dziennikach czy tygodnikach. Ostatnio modnym hasłem, zaczerpniętym z podręczników ekonomii politycznej, mającym - i słusznie - uzdrowić cytowany w tytule układ, jest ... dostosowanie produkcji do zmieniających się potrzeb odbiorców artykułów zaopatrzenia materiałowego, a więc synchronizacja popytu z podażą, uzyskana dzięki uruchomieniu regulatorów przede wszystkim po stronie podaży. Wiadomo bowiem, że równowagę rynkową uzyskać można również poprzez dostosowanie popytu do istniejącej podaży, np.: poprzez zmianę struktury cen, produkcję towarów zastępczych, racjonalizację zużycia towarów itp.

W praktyce najczęściej równowagę ostateczną uzyskuje się zarówno poprzez kształtowanie popytu, jak i podaży.

Teoretycznie rzecz biorąc, utrzymanie równowagi na rynku środków produkcji jest łatwiejsze, niż na rynku środków konsumpcji. Wynika to z mniejszej ilości podmiotów uczestniczących w obrocie towarowym, jak również bardziej równomiernym i łatwiejszym - jak się powszechnie uznaje - oszacowaniem ich potrzeb, prezentowanych w formie planów zaopatrzenia materiałowo-technicznego. Przyczyną, dla których opracowane plany odbiegają, i to znacznie od rzeczywistych potrzeb odbiorców, szukać należy także w wadliwej organizacji procesów zaopatrzenia w tych jednostkach. Występującym współzależnościom między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa a efektywnością procesów zaopatrzenia w nim realizowanych poświęcony jest ten artykuł.

## 2. Rola i zadania komórek organizacyjnych przedsiębiorstw produkcyjnych w procesach zaopatrzenia i gospodarowania materiałami

Rozwojowi współczesnych poglądów na organizację zaopatrzenia materiałowego jednostek gospodarczych towarzyszą postulaty zmierzające do:

- zaliczania kierownictwa służb zaopatrzenia i gospodarki materiałowej do ścisłego zarządu tych jednostek, co ma ułatwić skuteczną kontrolę i koordynację działań związanych z tą sferą działalności przedsiębiorstwa,
- zapewnienie odpowiedniego udziału wszystkich pionów, służb, wydziałów i innych jednostek organizacyjnych w działaniach nakierowanych na racjonalizację procesów zaopatrzenia i gospodarowania materiałami.

Postulaty te wynikają z przekonania, że sprawny przebieg tych procesów zależy w dużym stopniu od właściwego wykonywania zadań związanych z ich przygotowaniem i realizacją w poszczególnych jednostkach organizacyjnych, w szczególności zaś:

2.1. Przez służby technicznego przygotowania produkcji, które uczestniczą w przygotowaniu i realizacji procesu zaopatrzenia, w zakresie:

- unifikacji materiałów,
- właściwego wyboru materiałów, stosowania się do istniejących norm zużycia,
- wprowadzania materiałoooszczędnych procesów technologicznych, przy jednoczesnej bieżącej analizie wielkości strat materiałowych powstających w toku tych procesów,
- opracowywania dokumentacji określającej potrzeby materiałowe na jednostkę produkcji, przy zapewnieniu właściwych podstaw technicznego normowania zużycia materiałów, uzyskania progresywnego zmniejszania nakładów materiałowych na jednostkę produkcji oraz kontroli wykonania norm zużycia materiałów,
- planowania i organizacji technicznych przedsięwzięć, mających na celu oszczędzanie materiałów i racjonalizację zużycia, rozwijanie w tym kierunku inicjatywy załóg.

### 2.2. Komórki planowania produkcji

Wpływ działalności tych komórek na gospodarkę materiałową nie jest doceniany, choć bywa bardzo znaczny, a nawet decydujący. Należy zwrócić uwagę, że również wpływ zaopatrzenia materiałowego na planowanie produkcji, a zwłaszcza na planowanie operatywne, jest bardzo znaczny. Warunki racjonalnej gospodarki materiałowej, a zwłaszcza zaopatrzenia materiałowego, zapewnione są przez odpowiednie działania komórek planowania produkcji, takie jak:

- określenie zadań planowych w terminach ułatwiających służbie zaopatrzenia właściwą ocenę potrzeb podczas przygotowywania własnych planów dostaw materiałowych,

- dążenie do zapewnienia stabilizacji zadań planowych; jeżeli nie jest to możliwe dla całego planowanego okresu, to należy dążyć do stabilizacji planu w poszczególnych odcinkach tego okresu, przy jednoczesnym wprowadzaniu zmian w następnych odcinkach okresu planowanego,
- odpowiednio wczesne przedstawienie służbie zaopatrzenia planów operatywnych na poszczególnie odcinki okresu planowanego,
- wprowadzanie zmian w planach produkcji z udziałem przedstawicieli służby zaopatrzenia oraz przy uwzględnieniu stanu posiadanych zapasów materiałów.

### 2.3. Służby narzędziowe i remontowe

W większości przedsiębiorstw służby te samodzielnie planują wielkość swoich potrzeb materiałowych. Udział zużywanych przez nie materiałów w ogólnej wartości zapasów zbędnych, pozaplanowych oraz zapasów przeznaczonych na produkcję podstawową jest bardzo znaczny. Postulaty wysuwane wobec tych służb, w celu usprawnienia gospodarki materiałowej przedsiębiorstwa, dotyczą przede wszystkim następujących zagadnień:

- doskonalenia w służbach produkcji pomocniczej organizacji i warunków planowania potrzeb materiałowych,
- racjonalizacji zużycia materiałów, narzędzi, części zamiennych, między innymi przez odpowiedni ich dobór, zapewnienie właściwych warunków eksploatacji, regenerację i inne czynności, także jak: kontrola zużycia, właściwie zorganizowana zbiórka odpadów i złomu itp.

### 2.4. Służba finansowo-księgową

Do jej zadań, wykonywanych w ścisłym powiązaniu ze wszystkimi jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa uczestniczącymi w procesie gospodarowania materiałami, należą:

- planowanie wielkości zapasów materiałowych (przy współudziale służby zaopatrzenia) oraz ich finansowanie,
- ewidencja materiałów w formie syntetycznej i analitycznej, obrotów i zapasów materiałowych; ewidencja ta jest źródłem danych potrzebnych do podejmowania operatywnych decyzji związanych z gospodarowaniem materiałami, do sporządzania analiz i bilansów przedsiębiorstwa oraz sprawozdań statystycznych z gospodarki materiałowej,
- rozliczanie dostaw materiałowych, obejmujące między innymi: akceptowanie faktur, rozliczanie wpływów i wypłat z tytułu kar umownych i reklamacji,
- rozliczanie zużycia materiałów w ramach rachunku kosztów oraz analiza wyników zużycia,
- rozliczanie poszczególnych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa w ramach systemu rozrachunku wewnętrznego z wyników osiągniętych w dziedzinie gospodarki materiałowej,

- kontrola operacji gospodarczych w systemie gospodarki materiałowej i zaopatrzenia materiałowego, dotyczy to np. zamówień na materiały, umów z jednostkami gospodarki nieuspołecznionej, ewidencji i obiegu dokumentacji, zabezpieczenia mienia społecznego itp.

#### 2.5. Komórki organizacji i zarządzania

Do zadań tych komórek należą:

- przekazywanie do poszczególnych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa informacji o przepisach obowiązujących w zakresie gospodarki materiałowej,
- opracowanie, przy współudziale odpowiednich komórek organizacyjnych, zarządzeń dyrektora przedsiębiorstwa dotyczących gospodarki materiałowej,
- kontrola wykonania zarządzeń,
- działanie na rzecz doskonalenia systemu gospodarki materiałowej w przedsiębiorstwie.

Rola komórek organizacyjnych jest obecnie zróżnicowana. W przedsiębiorstwach istnieją bowiem bądź małe liczebnie zespoły zajmujące się głównie zagadnieniami zarządzania, bądź zespoły liczniejsze, specjalizujące się w projektowaniu zmian w istniejącej organizacji. Należy dążyć do tego, aby sprawy związane z doskonaleniem systemu zaopatrzenia materiałowego były w odpowiednio szerokim zakresie uwzględniane w pracach tych komórek.

#### 2.6. Oddziały produkcyjne

Do najważniejszych zadań służb produkcji i oddziałów produkcyjnych należą:

- planowanie krótkookresowe zadań produkcyjnych, a tym samym wyznaczenie szczegółowych terminów dostaw i zużycia określonych materiałów,
- wystawianie dokumentacji uprawniającej do pobierania materiałów z magazynu,
- rozliczanie zużycia materiałów, wstępne - w toku produkcji i końcowe,
- gospodarowanie urządzeniami do regeneracji na terenie oddziałów produkcyjnych,
- zapewnienie warunków do prawidłowej gospodarki materiałami, a szczególnie oszczędnego zużycia materiałów i utrzymania zapasów o odpowiedniej wielkości i strukturze.

Służba produkcji ma szerokie możliwości działania na rzecz poprawy gospodarki materiałowej przedsiębiorstwa. Odnosi się to zarówno do usprawnienia procesów zaopatrzenia i gospodarowania zapasami, jak również do oddziaływania na oszczędne zużycie materiałów w procesach produkcyjnych.

### 2.7. Radca prawny

Do jego zadań należy udzielanie pomocy prawnej w toku zawierania umów z dostawcami materiałów, prowadzenie spraw związanych z postępowaniem arbitrażowym, dotyczącym zawierania umów o dostawy materiałowe lub nieprawidłowej realizacji tych umów. Należy do niego również interpretowanie przepisów obowiązujących w zakresie innych zagadnień gospodarki materiałowej.

### 3. Zakończenie

Podstawowym zadaniem wszystkich jednostek organizacyjnych, w tym i wymienionych w punktach od 1-7, jest prawidłowe określenie własnych potrzeb materiałowych oraz oszczędne zużycie materiałów postawionych do ich dyspozycji. Dotyczy to także służb socjalnych, BHP, administracyjno-gospodarczych, straży pożarnej, przemysłowej i innych, których udział w zużyciu materiałów jest znaczny, a formy gospodarowania materiałami oraz innymi środkami nabywanymi dla zaspokojenia ich potrzeb są określone odrębnymi przepisami.

Działalność wymienionych służb w systemie zaopatrzenia i zarządzania gospodarką materiałową przedsiębiorstwa określają zasady planowania potrzeb materiałowych, zasady kontroli prawidłowości planowania zaopatrzenia, limitowania środków przeznaczonych na zakupy materiałowe dla poszczególnych służb, formy kontroli prawidłowości wykorzystania materiałów itp. Wymienione powiązania wskazują, że możliwości wpływu opisywanych służb na przebieg procesów zaopatrzenia są znaczne.

Doskonaląc system zaopatrzenia należy przede wszystkim odpowiedzieć na pytanie:

czy występujące rozdrobnienie funkcji ułatwia czy też utrudnia funkcjonowanie tego systemu. Jesteśmy przekonani, że efektywniejszych rozwiązań od istniejącego jest bardzo wiele. Ich poszukiwaniu poświęcić należy nie mniej uwagi niż innym działaniom doskonalącym rozpatrywaną układ.

Wpłynęło do Redakcji 20.02.80 r.

Recenzent:

Prof. dr hab. inż. Włodzimierz Sitko

ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СНАБЖЕНИЯ  
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Р е з ю м е

Статья посвящена выступающему распределению задач между отдельными организационными единицами предприятия, связанному со снабжением и распоряжением материалами. Увеличивающиеся сырьевые и материальные трудности заставляют оптимальным образом использовать их ресурсы. Это требует взять на себя многие действия, в том числе, направленные тоже на реорганизацию системы снабжения производственных предприятий.

INTERACTIONS OF THE MATERIAL PROCUREMENT SYSTEM  
AT MANUFACTURING ENTERPRISES

S u m m a r y

The paper discusses the task distribution among particular organizational units of the enterprise engaged in material procurement and management. Rising shortages of raw materials enforce the optimization in using the resources. A number of steps is required including those which might reorganise the material procurement system at the enterprises.