

11. Парсонс, Т. Система современных обществ [Текст] / Т. Парсонс; пер. с англ. Л. А. Седова и А. Д. Ковалева; под ред. М. С. Ковалевой. — М.: Аспект Пресс, 1998. — 270 с.
12. Sapir, A. Globalisation and the Reform of European Social Models [Electronic resource] / A. Sapir // Background document for the presentation at ECOFIN informal Meeting. — Manchester, 9 Sept. 2005. — Available at: \www/URL: <http://www.bruegel.org/Repositories/Documents/Publications>
13. Галушка, З. І. Соціалізація трансформаційної економіки: особливості, проблеми, пріоритети [Текст] : монографія / З. І. Галушка. — Чернівці: Чернівецький національний університет, 2009. — 408 с.
14. Пасько, Я. Співвідношення соціальної держави та інформаційного суспільства в контексті вимірів свободи, права і власності [Текст] / Я. Пасько // Схід. — 2006. — № 3. — С. 41–45.
15. Zadek, S. Responsible Competitiveness [Text] / Simon Zadek, John Sabapathy, Helle Dossing, Tracey Swift // Corporate Responsibility Clusters in Action. — January, 2003. — P. 54–65.

СРАВНЕНИЕ МОДЕЛЕЙ СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ЭКОНОМИК

В статье охарактеризованы модели социально-ориентированных экономик. Проведено сравнение социальных моделей

экономики. Определены критерии, по которым различаются модели социальной рыночной экономики. Доказано, что в современных условиях хозяйствования формируется новая парадигма социальной политики, которая объединяет три силы: государство, рынок и гражданское общество. Выделены общие тенденции функционирования европейских социально-ориентированных экономик.

Ключевые слова: социализация, социально-рыночное хозяйство, социальное государство, социальная политика.

Чорнодід Ігор Степанович, кандидат економічних наук, доцент, Науково-дослідний економічний інститут Міністерства економічного розвитку та торгівлі України, Київ, Україна, e-mail: Chornodid@ukr.net.

Чорнодід Игорь Степанович, кандидат экономических наук, доцент, Научно-исследовательский экономический институт Министерства экономического развития и торговли Украины, Киев, Украина.

Chornodid Ihor, Scientific and Research Economic Institute, Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine, Kyiv, Ukraine, e-mail: Chornodid@ukr.net

УДК 338.45:621:330:341.1

**Фартушняк О. В.,
Цибулько Д. І.**

ОРГАНІЗАЦІЯ ТЕХНІЧНОГО ПЕРЕОЗБРОЄННЯ В ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ми представляємо організаційну структуру управління технічним переозброєнням з матричними підрозділами і розподілом функціональних обов'язків працівників відділів, зайнятих у цьому процесі. Для усунення проблеми подвійного підпорядкування при матричному типі організації запропоновано шляхи їх вирішення. Розроблено схему процесу виконання завдання на прикладі створення і використання коштів фонду технічного переозброєння у відділі бухгалтерії.

Ключові слова: організаційна структура, матричний тип організації, фонд технічного переозброєння.

1. Вступ

Успішна діяльність будь-якого підприємства безпосередньо пов'язана з його ефективним управлінням. Пошук нових оптимальних структур і методів управління для корінних перетворень в технології, техніці та організації виробництва виходить на перший план. У цьому зв'язку актуальності набуває проблема організаційного рішення здійснення технічного переозброєння на машинобудівних підприємствах.

2. Аналіз літературних даних і постановка проблеми

Дослідженнями з проведення технічного переозброєння на підприємстві та реалізації таких заходів присвятили свої праці вчені: І. В. Більботенко, В. А. Василенко, Л. Г. Олійник, І. М. Петрович, В. С. Пономаренко, О. М. Тимонин, В. М. Гриньова, П. А. Орлов, І. П. Отенко,

Л. І. Нейкова, С. А. Курдюков, К. В. Ларіна, Н. С. Ілляшенко та ін.

Аналіз останніх публікацій з питань управління технічним переозброєнням [1–10] засвідчив, що незважаючи на увагу, що приділяється проблемі технічного переозброєння, багато найважливіших питань управління повністю не вирішені. На думку авторів, організаційні аспекти управління технічним переозброєнням навіть у теоретичному плані, потребують подальшої конкретизації та опрацювання.

Мета і завдання дослідження. У зв'язку з цим метою даної роботи є розробка організаційної структури управління технічним переозброєнням господарської діяльності машинобудівних підприємств.

Завданнями роботи є: характеристика комплексної системи заходів технічного переозброєння; розробка організаційної структури управління технічним переозброєнням з використанням матричного типу організації; визначення конкретних завдань по проекту техніч-

ного переозброєння на середньому і нижньому рівнях управління; визначення шляхів усунення подвійного підпорядкування для обраної організаційної структури технічного переозброєння; розробка схеми процесу виконання завдання на прикладі створення та використання коштів фонду технічного переозброєння у відділі бухгалтерії.

3. Організація технічного переозброєння в господарській діяльності

Розв'язання проблеми техніко-технологічного оновлення та переозброєння виробництва у більшості випадків здійснюється шляхом реалізації цільових програм або інвестиційних проектів.

Реалізація цих заходів показала їх доцільність для проектів, що стосуються окремих виробництв учасників програми, але не вирішили проблем галузей та підприємств в цілому.

Необхідно зазначити, що чітко регламентованої системи управління технічним переозброєнням підприємств не існує. На початковому етапі процесу управління технічним переозброєнням, вищим керівництвом підприємства розробляється стратегія (програма) технічного розвитку, яка розділена на блоки, які є окремими напрямками удосконалення того чи іншого обладнання, технологічного процесу тощо.

В першу чергу приймаються рішення щодо реалізації тих блоків, які є критичними за встановленими параметрами: аварійність обладнання, підвищення ефективності, продуктивності роботи обладнання, необхідність введення обладнання для виготовлення нової чи модифікованої продукції, покращення умов праці робітників, наявні інвестиційні ресурси для реалізації відповідних заходів тощо [1].

Важливим в управлінні процесами технічного переозброєння є організаційна структура проекту, яка побудована з врахуванням загальної організаційної структури підприємства, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів на основі удосконалення матеріально-виробничої і трудової бази.

На думку авторів, доцільним та оптимальним для вітчизняних підприємств також було б створення комплексної системи заходів, яка б допомагала господарюючим суб'єктам постійно здійснювати технічне переозброєння виробничих основних засобів на необхідній новітній технологічній базі.

Система повинна включати комплекс організаційних, технічних та фінансово-економічних заходів:

- організаційні заходи передбачають механізми планування, створення інфраструктури, моніторингу та звітності зі стану та ефективності використання виробничих основних засобів;
- технічні заходи визначають механізми участі фахівців в процесі техніко-технологічної перебудови виробництва підприємства;
- фінансово-економічні заходи визначають механізми та методи процесу наповнення ринку сучасними засобами виробництва, визначають джерела фінансування процесу оновлення виробничих основних засобів.

До організаційних заходів повинні включатися:

- проведення щоквартальних робочих засідань по тематичі «оновлення виробничих засобів» з метою розв'язання проблеми технічного переозброєння підприємства;

- розробку бізнес-планів оновлення власних виробничих основних засобів, в тому числі інвестиційних проектів по організації нових або реорганізації діючих виробництв;

- запровадження моніторингу структури виробничих основних засобів та показників, які визначають ефективність їх використання з прийняттям відповідних управлінських та організаційних рішень;

- створення господарюючими суб'єктами власних фондів технічного переозброєння.

До технічних заходів повинні включатися:

- визначення технічного рівня діючих виробничих засобів та порівняння їх потужності з представленими на ринку;

- оцінка можливих варіантів оновлення виробничих засобів за технічними характеристиками;

- визначення складу та кількості обладнання в цехах, які підлягають технічному переозброєнню;

- визначення сумарної вартості «нового обладнання» та модернізуемого в кожному цеху;

- побудова варіантів планів-графіків заміни обладнання, розрахунок тривалості виробничих циклів тощо;
- координація процесу монтажу оновленими виробничими засобами.

До фінансово-економічних заходів повинні включатися:

- визначення індивідуальних форм інвестування і кредитування процесу технічного переозброєння для кожного підприємства;

- визначення обсягів фінансових ресурсів за джерелами фінансування та інноваційних технологій, необхідних для оновлення та технічного переозброєння виробництв;

- аналіз бізнес-планів оновлення виробничих основних засобів підприємств з метою визначення напрямків інноваційних технологій, джерел та обсягів фінансових ресурсів необхідних для оновлення та технічного переозброєння виробничих основних засобів;
- стимулювання реалізації інвестиційних проектів, які здатні забезпечити прийнятні строки окупності та розв'язання проблем технічного розвитку за рахунок самофінансування;

- розрахунок та забезпечення економічної привабливості проектів техніко-технологічного переозброєння;

- розробка та запровадження комплексної системи оцінювання з оновлення та ефективності використання виробничих основних засобів та надання рекомендацій щодо доцільності модернізації або ліквідації обладнання, що призначене для застарілих технологій, які не забезпечують техніко-економічних вимог виробництва.

Досягнення зазначених заходів дасть змогу істотно оновити і розширити важливу виробничу складову підприємств, зменшити кількість застарілого обладнання у виробництві, що суттєво підвищить якість роботи та зменшить витрати. Але без відповідної організаційної структури управління неможливе практичне застосування впровадження заходів технічного переозброєння.

Організаційна структура управління — це сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їхньої взаємодії та функціями, які вони виконують. Принцип формування структури управління — організація та закріплення тих або інших функцій управління за підрозділами (службами) апарату управління [2, 3].

Аналіз джерел [4–10] дозволив авторам зробити висновок про відсутність науково-обґрунтованих рекомендацій щодо створення організаційної структури управління технічним переозброєнням машинобудівних підприємств. На думку авторів, найбільш оптимальною і дієздатною для машинобудівних підприємств може бути організаційна структура управління технічним переозброєнням з використанням матричного типу організації. Пояснимо свою думку.

Створення матричної організаційної структури управління вважається доцільним у разі, якщо існує необхідність освоєння якогось проекту або процесу у стислі терміни, впровадження технологічних нововведень, вирішення проблеми спільними зусиллями членів групи, що може бути застосовано в нашому випадку.

Матрична організаційна структура являє собою комбінацію двох видів поділу: за функціями та по продукту. Схема має вигляд матриці (решітки), яка складається з клітин. Відповідно до лінійної структури (по вертикалі) будується управління по окремих сферах діяльності підприємства. Відповідно до програмно-цільової структури (по горизонталі) організовується управління програмами (проектами, темами).

При матричній структурі управління керівник програми (варіанту, напрямку, проекту) працює безпосередньо не з підпорядкованими йому спеціалістами, які підпорядковані лінійним керівникам. Він здебільшого визначає, що і коли має бути зроблено за конкретною програмою. Лінійні ж керівники вирішують, хто і як буде виконувати ту чи іншу роботу. Основоложним принципом у матричному підході до побудови організаційних структур управління є не вдосконалення діяльності окремих структурних підрозділів, а покращення їх взаємодії з метою реалізації того чи іншого проекту або ефективного вирішення певної проблеми.

На думку автора, розроблена організаційна структура управління з матричними підрозділами органічно включається в загальну структуру підприємства без додаткових фінансових витрат на її створення, сприятиме отриманню високоякісних результатів по тому чи

іншому проекту (варіанту, напрямку, програмі) технічного переозброєння та досягненню більшої гнучкості й скоординованості робіт з впровадження його варіантів. Авторське бачення організаційної структури управління технічного переозброєння з матричними підрозділами наведена на рис. 1. Як видно з рис. 1, в сталу лінійно-функціональну структуру вводяться тимчасово керівники проектів від 1 до N які координують існуючі горизонтальні зв'язки з виконання конкретного проекту технічного переозброєння, зберігаючи при цьому вертикальні відносини, властиві даній структурі.

Частина працівників, зайнятих реалізацією проекту, на його період звільняються від безпосередніх посадових обов'язків і займаються лише даним проектом. При цьому вони опиняються в підпорядкуванні не менше як двох керівників: керівника конкретного проекту та безпосереднього керівника відділу. Головна проблема подвійного підпорядкування виконавців буде полягати в тому, щоб досягти безконфліктності управління: забезпечити необхідний доступ до одних і тих же ресурсів, не створюючи при цьому взаємних труднощів. Проте безперечною перевагою при цьому є підвищення оперативності управління і відповідальності за якість виконання конкретних завдань з чітко визначеного проекту технічного переозброєння на середньому і нижньому рівнях.

Для ефективного досягнення конкретних цілей технічного переозброєння авторами було виокремлено п'ять відділів, які безпосередньо приймають участь у цьому процесі: відділ технічного розвитку, експертно-аналітичний та фінансово-економічний відділи, відділ бухгалтерії, маркетинговий відділ.

Відповідальні спеціалісти відділу технічного розвитку координуватимуть технічну частину проекту:

- формування вимог до необхідного обладнання;
- оцінка можливих варіантів обладнання по технічним характеристикам;
- координація процесу монтажу обладнання та його запуску;
- проектні роботи та інше.

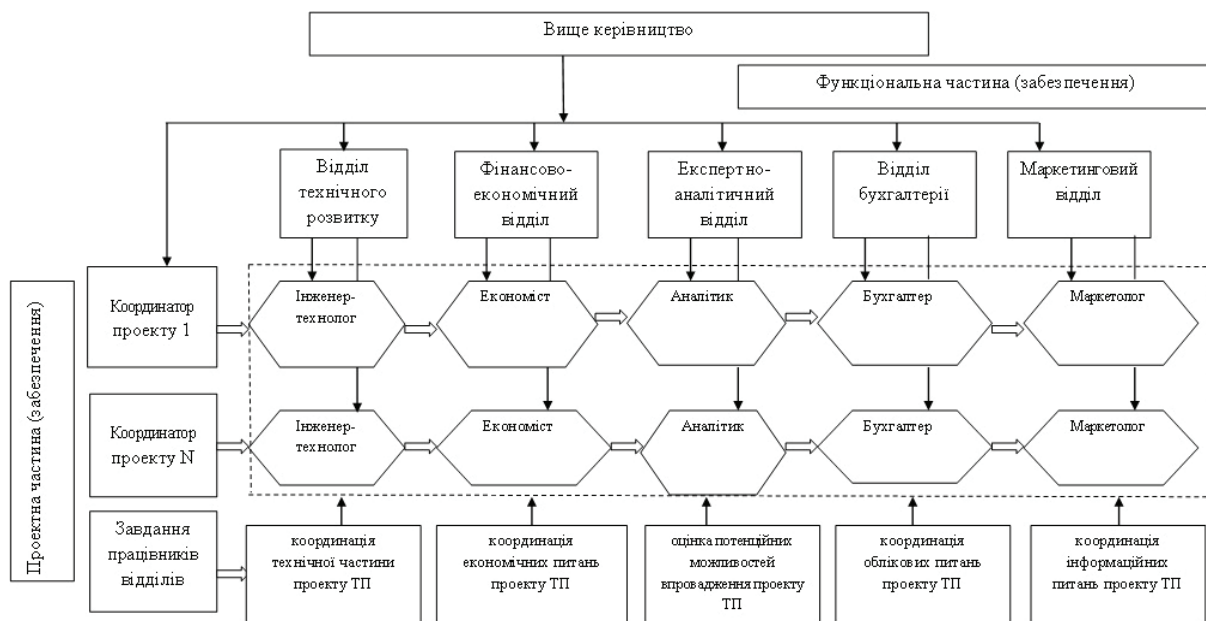


Рис. 1. Організаційна структура управління технічного переозброєння з матричними підрозділами

Працівники експертно-аналітичного відділу будуть оцінювати потенціальні можливості впровадження проекту:

- розробка системи показників оцінки ефективності впровадження технічного переозброєння;
- ранжування потенційних варіантів технічного переозброєння за пріоритетністю; підготовка рекомендацій щодо послідовності та тривалості проектів технічного переозброєння;
- прогнозування можливості отримання ефекту від технічного переозброєння.

Відповідальні спеціалісти фінансово-економічного відділу координуватимуть фінансові питання:

- оцінку ефективності проекту (варіанту) технічного переозброєння, що планується впровадити;
- визначення економічного ефекту від впровадження технічного переозброєння;
- економічне обґрунтування кожного варіанту технічного переозброєння;
- пошук альтернативних (найоптимальніших) джерел фінансування варіантів технічного переозброєння;
- оформленням договору купівлі-продажу необхідного обладнання;
- складання графіка заміни обладнання в часовому вимірі із зазначенням відповідальних осіб (керівників проектів);
- розробка індивідуального графіка навчання осіб, які будуть працювати на новому обладнанні.

Фахівці відділу бухгалтерії відповідальні за облікові питання:

- складання кошторису витрат по конкретному проекту (варіанту) та можливі відхилення у процесі його реалізації;
- моніторинг коштів фонду технічного переозброєння;
- розробка та впровадження документообігу з оцінювання (аналізу) витрат на технічне переозброєння;
- відображення в обліку витрат на технічне переозброєння;
- оплата навчання працівників для підвищення кваліфікації.

Працівники маркетингового відділу координуватимуть інформаційні питання:

- дослідження споживчих потреб ринку;
- пошук постачальників для оновлення виробничих основних засобів;
- інформаційна підтримка проектів технічного переозброєння;
- моніторинг статистичної інформації щодо технічного переозброєння на вітчизняних та закордонних підприємствах.

В обов'язки керівників проектів (варіантів) технічного переозброєння, які відповідають за кінцевий результат входять:

- координація дій фахівців різних відділів в горизонтальному зв'язку з метою їх взаємодії;

- розгляд звітів відповідальних осіб щодо перебігу процесу технічного переозброєння;
- оцінювання результатів варіанту технічного переозброєння та прийняття рішень щодо відхилення від планових показників або проблемних питань, пов'язаних з технічним переозброєнням.

Довести дієвість запропонованої організаційної структури управління з матричними підрозділами та розв'язання проблеми подвійного підпорядкування, авторами розроблена схема процесу виконання завдання на прикладі створення та використання коштів фонду технічного переозброєння у відділі бухгалтерії (рис. 2).

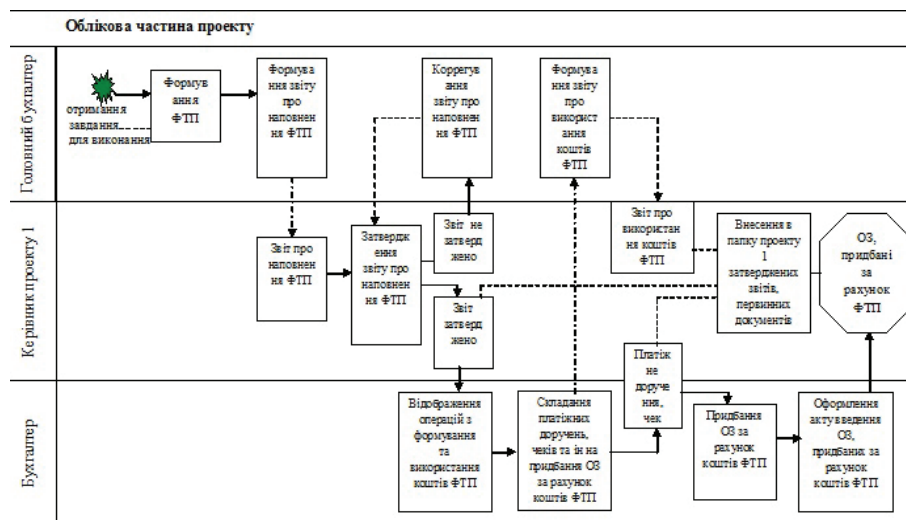


Рис. 2. Схема процесу виконання завдання на прикладі створення та використання коштів фонду технічного переозброєння у відділі бухгалтерії

Для усунення проблеми подвійного підпорядкування, на думку авторів, необхідно наступне:

- сформулювати положення про функціональні обов'язки керівників проекту та відділів з чітким розмежуванням їх повноважень;
- розрахувати штатну чисельність співробітників, які будуть задіяні в цьому процесі та звільнити їх від виконання інших завдань, не пов'язаних з цим проектом;
- розробити чіткий покроковий (поетапний) алгоритм послідовності виконання завдання кожним спеціалістом того чи іншого відділу із застосуванням інформаційних технологій.

4. Апробація результатів досліджень

Експериментальна перевірка розроблених методичних рекомендацій щодо організації управління технічним переозброєнням виконана на таких підприємствах як ТОВ «ХЗПТУ» та ТОВ «Альянс». Матеріали проведеного дослідження також корисні для підвищення кваліфікації управлінської ланки підприємств машинобудування.

5. Висновки

Таким чином, впровадження вітчизняними підприємствами поданих рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури управління сприятиме реалізації

цілей технічного переозброєння підприємства внаслідок скоординованих дій фахівцями та виробництва конкурентоспроможної продукції (зміцненню конкурентних позицій на ринку). Матрична структура володіє своїми перевагами, що дозволяє авторам говорити про її оптимальність. З нашої точки зору, управління технічним переозброєнням в рамках традиційної управлінської вертикалі підприємства без формування відокремленої проектної команди є найменш доцільним рішенням.

Литература

1. Коноков, Д. Г. Организационная структура предприятий [Текст] / Д. Г. Коноков, М. А. Рожков, А. О. Смирнов, О. Н. Яниковская. — 2-ое изд. — М.: ИСАРИП, 1999. — 176 с.
2. Перерва, П. Г. Методичні рекомендації по розробці організаційної структури управління допоміжними виробництвами [Текст] / П. Г. Перерва, І. М. Погорелов // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. — Х.: НТУ «ХПІ». — 2013. — № 22(995). — С. 60–65.
3. Селиванов, С. Г. Теоретические основы реконструкции машиностроительного производства [Текст] / С. Г. Селиванов, М. В. Иванова. — Уфа: Гилем, 2000. — 312 с.
4. Курдюков, С. А. Совершенствование организационно-экономического механизма управления техническим перевооружением предприятий электроэнергетики [Текст] : автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / С. А. Курдюков. — Москва, 2012. — 25 с.
5. Лабунська, С. В. Формування обліково-аналітичного забезпечення інноваційного розвитку підприємства [Текст] : монографія / С. В. Лабунська, Н. В. Курган. — Х.: ХНЕУ, 2013. — 248 с.
6. Ларіна, К. В. Управління технічним переозброєнням підприємства на основі концепції маркетингу [Текст] : автореферат дис. ... кандидата економічних наук: 08.00.04 / К. В. Ларіна; НАН України. — Х., 2008 — 24 с.
7. Dhaoui, M. L. Methodological guide: restructuring, upgrading and industrial competitiveness [Text] / M. L. Dhaoui. — Vienna: UNIDO, 2003. — 87 p.
8. Drucker, P. Innovation and Entrepreneurship [Text] / P. Drucker. — UK: Pearson, 1999. — 124 p.

9. Narayanan, V. Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage [Text] / V. Narayanan. — UK: Prentice Hall, 2001. — 168 p.
10. Tushman, M. L. Technological Discontinuities and Organizational Environments [Text] / Michael L. Tushman, Philip Anderson // Administrative Science Quarterly. — 1986. — Vol. 31, No. 3. — P. 439–465.

ОРГАНИЗАЦИЯ ТЕХНИЧЕСКОГО ПЕРЕОБОРУЖЕНИЯ В ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Мы представляем организационную структуру управления техническим перевооружением с матричными подразделениями и распределением функциональных обязанностей работников отделов, занятых в этом процессе. Для устранения проблемы двойного подчинения при матричном типе организации предложены пути их решения. Разработана схема процесса выполнения задания на примере создания и использования средств фонда технического перевооружения в отделе бухгалтерии.

Ключевые слова: организационная структура, матричный тип организации, фонд технического перевооружения.

Фартушняк Ольга Викторовна, кандидат экономических наук, доцент, кафедра бухгалтерского обліку, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, Україна, e-mail: fartova09@gmail.com.

Цыбулько Дмитро Иванович, старший викладач, кафедра бухгалтерського обліку, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, Україна, e-mail: andres.football@mail.ru.

Фартушняк Ольга Викторовна, кандидат экономических наук, доцент, кафедра бухгалтерского учета, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця, Украина. Цыбулько Дмитрий Иванович, старший преподаватель, кафедра бухгалтерского учета, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця, Украина.

Fartushnyak Olga, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine, e-mail: fartova09@gmail.com.

Tsybulko Dmytro, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine, e-mail: andres.football@mail.ru

УДК 658.07

**Куруджи Ю. В.,
Постан М. Я.**

ПРИМЕНЕНИЕ ЛИНЕЙНОГО ПРОГРАММИРОВАНИЯ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ ПЛАНА ВЫПУСКА И ДОСТАВКИ ПРОДУКЦИИ В ЦЕПИ ПОСТАВОК

В статье обосновывается целесообразность и эффективность использования аппарата многоиндексных моделей линейного программирования для совместной оптимизации планов производства и доставки готовой продукции в пункты назначения. Показано, как с помощью приведенной модели количественно оценить синергетический эффект от интеграции участников цепи поставок. Также предлагается модель стохастической оптимизации при случайном спросе с заданным законом распределения.

Ключевые слова: *цепь поставок, VAT-классификация, синергетический эффект, случайный спрос, стохастическая оптимизация.*

1. Введение

Как известно, в настоящее время успешными на рынке являются те предприятия, которые могут организовать

эффективное сотрудничество с партнерами в рамках цепи поставок. Согласно определениям, данным в [1–3], под цепью поставок понимается интеграция деятельности производственного предприятия с поставщиками,