

7. Череп, А. В. Методи управління витратами виробництва продукції та їх порівняльний аналіз [Текст] / А. В. Череп, І. О. Лазнева // Формування ринкових відносин в Україні. — 2005. — № 11. — С. 67–72.
8. Цал-Цалко, Ю. С. Витрати підприємства [Текст] / Ю. С. Цал-Цалко. — К.: ЦУЛ, 2002. — 656 с.
9. Козаченко, Г. В. Управління витратами підприємства [Текст]: монографія / Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, Л. Ю. Хлапюнов, Г. А. Макухін. — К.: Лібра, 2007. — 320 с.
10. Пилипенко, А. А. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління витратами підприємств та їх об'єднань [Текст]: монографія / А. А. Пилипенко, І. П. Дзьобко, О. В. Писарчук; за заг. ред. А. А. Пилипенка. — Х.: ХНЕУ, 2011. — 344 с.
11. Нападівська, Л. В. Теорія бухгалтерського обліку [Текст]: монографія / Л. В. Нападівська, М. Добія, Ш. Сандер, П. Матезіч та ін. — К.: КНТУ, 2008. — 735 с.
12. Голов, С. Ф. Управлінський облік [Текст]: підручник / С. Ф. Голов. — К.: Лібра, 2003. — 704 с.
13. Чумак, О. В. Принципи калькулювання собівартості продукції в підприємствах харчування [Текст]: зб. наук. пр. у 2-х ч. / О. В. Чумак // Прогресивні ресурсозберігаючі технології та їх економічне обґрунтування у підприємствах харчування. Економічні проблеми торгівлі. — Харків: ХДУХТ, 2002. — Ч. 2. — С. 151–155.

#### ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА

Предложен алгоритм формирования системы управления затратами предприятий ресторанного хозяйства путем построения ее рекомендуемой структуры. Определены цель, субъект и объект системы управления затратами. Охарактеризованы элементы и инструменты реализации мероприятий по управлению затратами для предприятий ресторанного хозяйства.

**Ключевые слова:** экономический механизм, расходы, системный подход, элементы системы управления, ресторанное хозяйство.

*Андрищенко Ирина Сергіївна, асистент, кафедра фінансів, Харківський державний університет харчування та торгівлі, Україна, e-mail: andryschenko\_ira@mail.ru.*

*Андрищенко Ирина Сергеевна, ассистент, кафедра финансов, Харьковский государственный университет питания и торговли, Украина.*

*Andryschenko Irina, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine, e-mail: andryschenko\_ira@mail.ru*

УДК 658.58

DOI: 10.15587/2312-8372.2015.37892

**Цибулько Д. І.,  
Фартушняк О. В.**

## РОЗВИТОК БЛОЧНО-ІЄРАРХІЧНОГО ПІДХОДУ ДО ЗДІЙСНЕННЯ ПРОЦЕСУ ТЕХНІЧНОГО ПЕРЕОЗБРОЄННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Автори роботи пропонують блочно-ієрархічний підхід до здійснення процесу технічного переозброєння промислового підприємства. Організаційне планування процесу технічного переозброєння на промислових підприємствах передбачає реалізацію низки логічних етапів технічної, інформаційно-аналітичної та фінансової складових, які структуровані відповідно до їх змісту та сутності.*

**Ключові слова:** технічне переозброєння, організаційне планування процесу технічного переозброєння, блочно-ієрархічний підхід.

### 1. Вступ

Недостатньо позитивні тенденції, що складаються в інвестуванні технічного переозброєння, спад технологічного рівня основних фондів у промисловості, знижують конкурентоспроможність промислових підприємств. Технологічне відставання чималої частини українських промислових підприємств пов'язано з неадекватністю інфляційних та приватизаційних процесів, зменшенням вартості основного капіталу, фіктивним банкрутством, притаюванням прибутку. В цих умовах для поживлення економіки та руху до технологічного переозброєння, диверсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції стають необхідними кардинальні рішення по визначенню пріоритетів науково-технічного розвитку [1]. Цим обґрунтовується актуальність проведеного дослідження.

### 2. Аналіз літературних даних і постановка проблеми

Дослідженнями здійснення процесу технічного переозброєння та реалізації таких заходів присвятили свої праці вчені: С. О. Курдюков, К. В. Ларіна, А. Л. Сабадір'ова, О. М. Тімонін, І. Г. Хохлова, О. І. Чуваєва та ін.

Аналіз останніх публікацій з методики здійснення процесу технічного переозброєння [1–12] виявив суттєву недосконалість їх розробок. В останній час вчені приділяють багато уваги питанням методичного забезпечення інноваційного розвитку підприємств, про що свідчать роботи [2–4], та методики оцінювання напрямків, варіантів чи стратегій технічного переозброєння з метою їх економічної доцільності [5–8]. На думку авторів, подальшої конкретизації та опрацювання потребує блочно-ієрархічний підхід здійснення процесу технічного переозброєння.

### 3. Об'єкт, мета та задачі дослідження

Об'єктом дослідження є процес технічного переозброєння промислових підприємств.

У зв'язку з цим метою даної роботи є розвиток блочно-ієрархічного підходу здійснення процесу технічного переозброєння промислових підприємств.

Завданнями роботи є:

- дослідження існуючих методик щодо процесу технічного переозброєння;
- надання ієрархічного представлення організаційного планування процесу технічного переозброєння промислового підприємства;
- розробка заходів реалізації складових процесу технічного переозброєння.

### 4. Підхід до здійснення процесу технічного переозброєння промислових підприємств

Дослідження наукової та методичної літератури з питання здійснення процесу технічного переозброєння [1–11] дозволяє зробити наступні висновки:

1) в сучасних роботах розглядаються такі аспекти, як вибір варіантів, програм технічного переозброєння, пошук інвестицій для його здійснення, але відсутнє системне дослідження організаційного планування процесу технічного переозброєння;

2) малодослідженими залишаються питання моніторингу витрат на технічне переозброєння.

Так, в роботі [2] розроблено методичний підхід до оцінювання технічної політики як складової інноваційної політики підприємства, в джерелі [3] викладено методичний підхід до реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії компанії.

Хохловою І. Г. запропоновано методичний підхід до економічного обґрунтування вибору стратегії технічного переозброєння, заснований на використанні алгоритму і матриці вибору стратегії, який дозволяє побудувати імітаційну модель інвестиційного процесу, орієнтованого на формування нового технологічного укладу, та визначаючий його економічну доцільність для конкретного підприємства.

Лариною К. В. розроблено методичний підхід до вибору напрямків технічного переозброєння підприємства, який базується на структурному моделюванні та прогнозуванні з використанням нейронних мереж. Підхід дозволяє прийняти обґрунтовані рішення щодо заходів технічного переозброєння, які будуть відповідати прогнозним обсягам виробництва та ринковому попиту на продукцію.

Запропонована Курдюковим С. О. методика оцінки та вибору варіантів технічного переозброєння дозволяє із застосуванням відомих економічних показників і процедур їх розрахунку сформувати альтернативні варіанти технічного переозброєння, оцінити їх ефек-

тивність з урахуванням декількох критеріїв і вибрати кращий з них для практичної реалізації.

Але всі ці методичні підходи в основному стосуються побудови моделей взаємозв'язків показників, які дозволяють оцінити з економічної точки зору результати технічного переозброєння.

Залишається поза увагою вчених підхід до процесу технічного переозброєння, з позиції його організаційного планування, як складової комплексного проекту технічного переозброєння в тісному взаємозв'язку з технічним, інформаційно-аналітичним та фінансовим забезпеченням. Головною метою організаційного планування є побудова раціональних схем поєднання в просторі і часі всіх складових цього процесу із найкращими техніко-економічними показниками вирішення завдань, поставлених перед системою, що проектується [9]. Для цього доцільно використовувати блочно-ієрархічний підхід до структурування системи технічного розвитку у функціональному аспекті, виходячи з вимог ринку.

На рис. 1 наведено авторське бачення ієрархічного представлення організаційного планування процесу технічного переозброєння промислового підприємства.

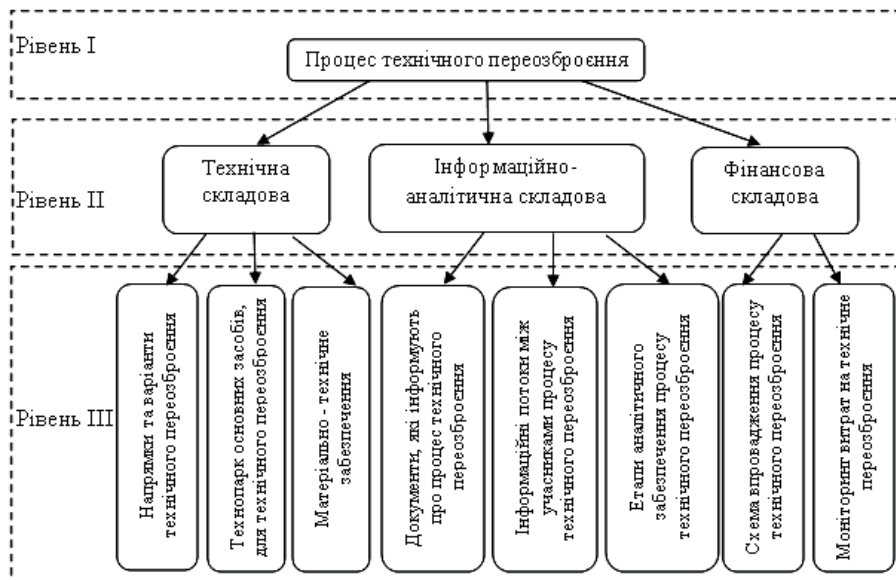


Рис. 1. Ієрархічне представлення організаційного планування процесу технічного переозброєння промислового підприємства

Рівень I представлений самим процесом технічного переозброєння, рівень II — його складовими. Елементами III рівня є реалізація складових процесу технічного переозброєння, які розроблені авторами в якості зразка. На практиці їх набагато більше, і тому кожне підприємство може їх розробляти самостійно застосовуючи блочно-ієрархічний підхід за допомогою програмних ресурсів.

На думку авторів, для забезпечення технічної складової головним є визначення напрямків та варіантів технічного переозброєння, створення технопарку основних засобів, які потребують технічного переозброєння та їх матеріально-технічне забезпечення.

Аналіз літературних джерел [7–11] дозволив сформулювати основні напрямки технічного переозброєння промислових підприємств, які досягаються шляхом підвищення рівня механізації та автоматизації праці, скорочення за рахунок цього чисельності робітників, зайнятих

ручною працею; підвищення ефективності використання основних виробничих фондів, широкого застосування прогресивних рішень; удосконалення організації та управління виробництва; модернізації діючого обладнання; зменшення втрат сировини при виробництві, використання прогресивних методів обробки сировини; збільшення виробництва засобів автоматизації за допомогою техніки і технологічних процесів.

На основі виділених напрямків технічного переозброєння промислових підприємств формуються варіанти модернізації або заміни обладнання, які в значній мірі враховують специфічні особливості конкретної галузі та орієнтовані на досягнення заздалегідь сформульованих цілей.

Інформаційно-аналітична складова процесу технічного переозброєння неможлива без визначення характеру інформаційних зв'язків і потоків його елементів, формування структури документообігу та етапів аналітичного забезпечення процесу технічного переозброєння.

В якості важливого елемента при проведенні технічного переозброєння як інформаційного забезпечення авторами запропонована внутрішня форма документу — зведена відомість проведення заходів технічного переозброєння з метою прийняття управлінських рішень про подальші впровадження та ефект (вигоди) від вже проведених (табл. 1). Ця форма відображає всі елементи процесу, які необхідні як для моніторингу, так і для реалізації аналітичних процедур.

Варто зазначити, що в запропонованій формі проведення заходів технічного переозброєння має бути враховано: періодичність проведення переозброєння в залежності від його варіантів; терміни початку і завершення робіт за кожним варіантом технічного переозброєння; необхідний обсяг фінансування для різних варіантів технічного переозброєння; сума витрат на технічне переозброєння та очікуваних вигід від його впровадження.

Інформаційні потоки, які виникають у ході підготовки та обробки даних здійснення процесу технічного переозброєння, зображено на рис. 2.

В контексті формування інформаційно-аналітичної складової, потрібно визначити етапи аналітичного забезпечення процесу технічного переозброєння для підприємства, особливо яке вперше здійснює технічне переозброєння, потрібно чітко розуміти з чого починати і що для цього потрібно (рис. 3).

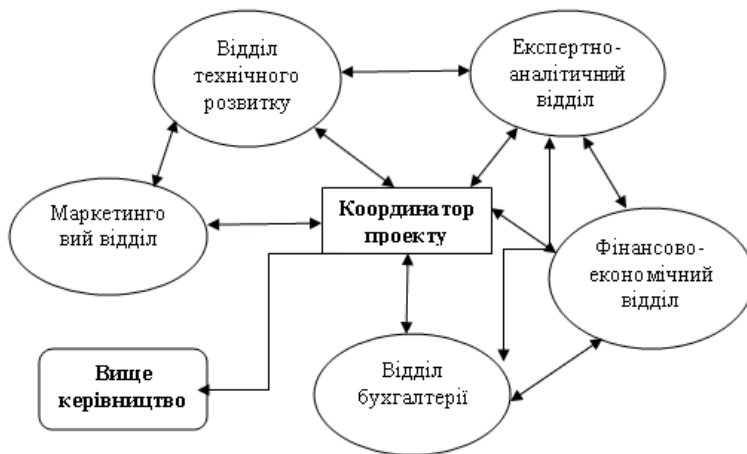


Рис. 2. Інформаційні потоки у ході здійснення процесу технічного переозброєння промислових підприємств

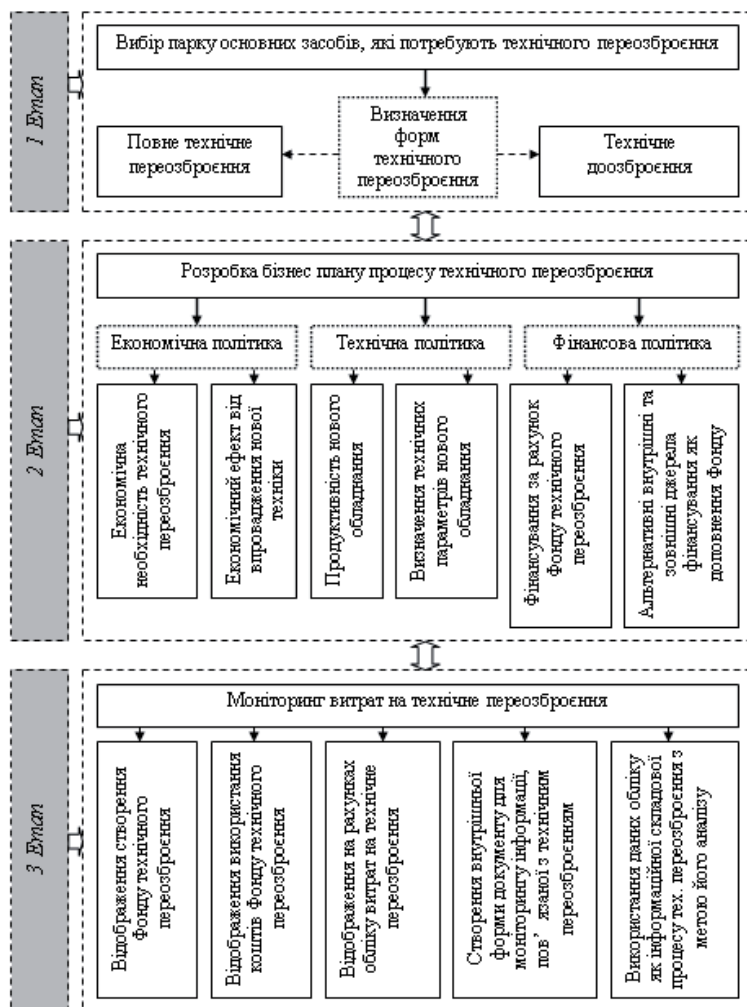


Рис. 3. Блок-схема етапів аналітичного забезпечення процесу технічного переозброєння

Зведена відомість впровадження заходів технічного переозброєння на підприємстві

Об'єкт	Варіант ТП	Відповідальні особи	Початок заходу	Кінець заходу	Сума витрат, грн.	Сума очікуваних вигід, грн.	Джерело фінансування	Примітки

Таблиця 1

Вихідними даними є отримані результати на попередніх етапах комплексного техніко-економічного обстеження виробництва промислових підприємств. Кожний з етапів має свої особливості, що вказують на конкретні напрями та роботи.

На першому етапі підприємство формує список основних засобів, які підлягають технічному переозброєнню, вибір форми його здійснення, тобто це буде повне технічне переозброєння чи доозброєння. В першому варіанті буде комплексна заміна обладнання, в другому випадку потрібно вирішити — це буде мале переозброєння, а саме заміна окремих частин новим, більш прогресивними, чи середнє переозброєння — окремих видів обладнання. Після того, як підприємство сформуло парк основних засобів, які підлягають переозброєнню, можна переходити до другого етапу.

На другому етапі для чіткого розуміння всіх складових, які потрібно врахувати при проведенні технічного переозброєння, підприємство має розробити бізнес-план технічного переозброєння.

У бізнес-плані технічного переозброєння звичайно обґрунтовуються інвестиції у придбання більш нового обладнання, впровадження новітніх технологічних процесів тощо. Метою таких проектів можуть бути підвищення якості вже відомих на ринку продуктів, поліпшення їхніх споживчих властивостей, зменшення собівартості одиниці продукції.

При розробці планів центральним є розділ, в якому обґрунтовується виробничо-комерційна стратегія фірми, характерними для якої є значні обсяги первісних інвестицій та більш високі терміни їхньої окупності.

Цей бізнес-план повинен включати технічну, економічну та фінансову політику. Технічна політика — визначає ті технічні параметри обладнання, які необхідні для переозброєння, продуктивність нового обладнання та інше. Економічна політика — визначає економічну необхідність технічного переозброєння, тобто потрібно розрахувати економічні показники при старій та новій техніці, таким чином підприємство виявить ті слабкі місця, які потрібно ліквідувати. Фінансова політика — безумовно, щоб здійснити технічне переозброєння, потрібні грошові кошти, та ще й бажано власні, тому що в період кризи кредитні та залучені кошти не актуальні для підприємства. З економічної точки зору одним з найважливіших питань при розробці бізнес-плану технічного переозброєння є питання надійних джерел фінансування проекту. Практична реалізація інвестиційних проектів залежить від забезпечення фінансовими ресурсами, проблема залучення яких у діяльність конкретного підприємства залишається до сих пір не вирішеною. Тому в фінансовій політиці автором пропонується передбачити створення Фонду технічного переозброєння, як основного джерела фінансового забезпечення процесу переозброєння, а інші джерела будуть як альтернативні. Можливість формування достатнього обсягу джерел фінансування повинна бути підкріплена ефективною господарською діяльністю, стійким фінансовим станом підприємства.

На третьому етапі потрібно провести моніторинг вищезгаданих процесів, пов'язаних з технічним переозброєнням.

Для реалізації заходів фінансової складової необхідне розуміння технології процесу технічного переозброєння, постійний пошук коштів та спостереження витрат на його здійснення. Авторами фінансова складова засвідчується схемою процесу впровадження заходів технічного переозброєння та моделлю моніторингу витрат на технічне переозброєння.

На рис. 4 авторами представлена схема процесу впровадження технічного переозброєння. Як показано на рис. 4 для впровадження заходів технічного переозброєння необхідно враховувати такі складові, як: глибину змін, джерела фінансування, доцільність проведення технічного переозброєння, прогнозування результатів та кінцеву мету технічного переозброєння. Спочатку для конкретного об'єкту основного засобу визначають варіант технічного переозброєння, а саме: модернізацію, добудову, капітальний ремонт тощо.

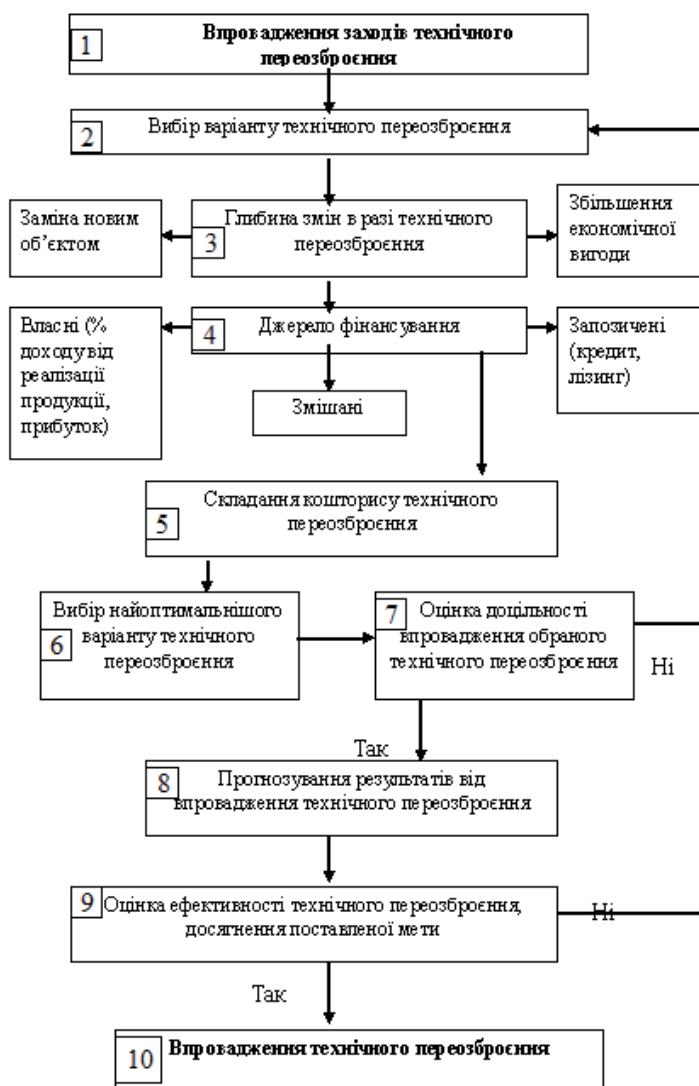


Рис. 4. Схема процесу впровадження заходів технічного переозброєння промислових підприємств

Далі визначають глибину зміни технічного переозброєння, а саме чи потребує заміну новим об'єктом основних засобів чи існує можливість поліпшення його властивостей за рахунок проведеного варіанту технічного переозброєння. У тому випадку, якщо ремонт, який відновлює споживчі



властивості обладнання, економічно недоцільний, виникає необхідність його заміни новим. Обладнання вимагає заміни внаслідок фізичного зносу, якщо витрати на його ремонт або модернізацію порівнянні з витратами на придбання, доставку та монтаж нового обладнання.

Потрібно зазначити, що висновок про необхідність заміни обладнання через тривалість його використання не є визначальним, оскільки практичний досвід технічно розвинених країн свідчить про те, що «дорослі» обладнання мають значну питому вагу. Критерієм заміни обладнання служить не її вік, а ступінь відповідності техніко-економічним вимогам стосовно до умов конкретного виробництва.

При виборі джерел фінансування технічного переозброєння, на думку авторів, доцільним був би змішаний варіант фінансування при більшій частці власних джерел. В якій саме пропорції та які самі джерела повинно вирішувати керівництво підприємства виходячи суто із своїх обставин та варіанту обраного технічного переозброєння.

Складання кошторису сприятиме вибору найоптимальнішого варіанту технічного переозброєння з декількох запропонованих (розрахованих) варіантах, що базується на оцінці доцільності його впровадження.

Якщо запропонований варіант технічного переозброєння є прийнятний для підприємства та забезпечений ресурсами, то наступним кроком має бути прогноз результатів впровадження технічного переозброєння, а саме: підвищення якості продукції, а як наслідок її конкурентоздатність та прибутковість; розширення асортименту продукції, яка випускається; зниження витрат на виробництво продукції, підвищення продуктивності праці та ін. З урахуванням сформованих заходів розраховується перспективна виробнича потужність на кінець планового періоду, перераховуються показники техніко-економічного рівня та формується варіант технічного переозброєння. Так як серед заходів технічного переозброєння є альтернативні, то одному варіанту виробничої програми відповідає кілька варіантів технічного переозброєння.

За остаточним набором заходів визначаються витрати необхідних ресурсів і формується варіант технічного переозброєння, що включає мету – способи досягнення цілей (набір заходів) – необхідні ресурси. При виконанні поставленої мети технічного переозброєння конкретний варіант може бути прийнятим до впровадження. При обґрунтуванні варіантів технічного переозброєння доцільно використовувати ідеї функціонально-вартісного аналізу з метою уникнення витрат, що не виправдовують збільшення виробничої потужності підприємства або виробничих можливостей його підрозділів (як цільової функції витрат). При проведенні технічного переозброєння слід дотримувати вимоги послідовної економії всіх видів ресурсів («ресурсозберігаючий» тип технічного переозброєння), причому не повинно збільшуватися число робочих місць.

Моніторинг витрат на технічне переозброєння здійснюються з метою підвищення ефективності та удосконалення управління Фондом технічного переозброєння.

Проведений огляд літературних джерел [8, 10, 11] з даної тематики свідчить, що на сьогодні існує проблема в створенні моніторингових моделей, на основі яких потрібно приймати управлінські рішення з метою оптимізації цього напрямку діяльності та її економічних характеристик. У наявних моделях відсутні розгорнуті аспекти управління витратами на технічне переозброєння, існують різні підходи до економічних моделей управління (модель витрат, модель прибутку), джерел фінансування. Немає

інформації про фактичні та планові сукупні витрати на технічне переозброєння, а це практично виключає його економічний аналіз і пошук резервів оптимізації.

Аналіз літературних джерел, дозволяє зробити висновок, що оцінка витрат на технічне переозброєння відбувається залежно від таких ознак:

- підвищення техніко-економічних можливостей об'єкта, що приведе у майбутньому до збільшення економічних вигід, а як наслідок збільшення первісної вартості таких об'єктів – модернізація, модифікація, добування, реконструкція;
- підтримання об'єкта в придатному для використання стані та одержання первісно визначеної суми майбутніх економічних вигід від його використання, і як наслідок збільшення витрат діяльності – капітальний та поточний ремонт;
- капітальні інвестиції у придбання нового об'єкту основних засобів із списанням заміненого об'єкту.

Як бачимо, така методика є загальною і не дає можливості чітко відслідкувати інформацію про витрати на технічне переозброєння в Фонд технічного переозброєння (далі – ФТП). Спираючись на те, що така інформація є важливою, з точки зору подальшого фінансового забезпечення технічного переозброєння, тому створення моделі моніторингу витрат на технічне переозброєння буде ключовим.

На думку авторів, для того щоб підприємство на даному етапі розвитку промисловості мало власні кошти на технічне переозброєння, потрібно створити Фонд технічного переозброєння. І як правило, процес створення та використання Фонду технічного переозброєння потребує постійного та безперервного збору та реєстрації даних.

Фонд технічного переозброєння необхідно створити для цільового використання коштів на технічне переозброєння. Необхідно зазначити, що «живі кошти» можуть накопичуватися згідно законодавства України тільки на рахунках (поточних, депозитних, валютних та ін). Особливість сучасних видів грошей, полягає в тому, що вони можуть накопичуватися тільки за умови залучення їх в господарський оборот. Якщо вони міцно осідають без їх дієвості в обороті, їм уготована доля знецінення внаслідок інфляції. Тому з метою їх акумуляції та для подальшого використання в господарському обороті авторами пропонується кошти Фонду технічного переозброєння переводити на депозитний рахунок та отримувати відсотки до часу використання коштів на потреби переозброєння.

Авторське бачення моделі моніторингу наведено на рис. 5 та відображає всі операції з витрат технічного переозброєння починаючи зі створення та Фонду технічного переозброєння використання коштів на введення в експлуатацію основних засобів.

Авторами пропонується створення Фонду технічного переозброєння, на якому будуть враховуватися кошти для технічного переозброєння в залежності від джерела їх походження. При використанні коштів Фонду потрібно визначити, кому та на які цілі вони були направлені. Згідно моделі, представленої на рис. 5 кошти на технічне переозброєння спочатку надходять на депозитний рахунок в залежності від джерела його походження, чи то виручка від реалізації продукції, чи то поточна дебіторська заборгованість у вигляді продажу майна, або оренди (лізингу), чи то надходження від засновників підприємства.



Рис. 5. Модель моніторингу витрат на технічне переозброєння промислових підприємств

Основним джерелом буде виручка від реалізації продукції, саме з неї буде формуватися Фонд та вноситися відрахування у розмірі 0,1–1 %. Інші джерела будуть використовуватися у разі необхідності, як доповнення основного джерела фінансування процесу технічного переозброєння, і лише у тому розмірі, якого не буде вистачати для здійснення переозброєння.

Залучення кредитних коштів потрібно мінімізувати, тому що кредитний ресурс для багатьох підприємств не вигідний та взагалі його не в змозі виплачувати, а особливо в сучасному сьогодні.

Після того як підприємство накопичило достатньо коштів для повного переозброєння чи технічного доозброєння та визначило постачальника чи підрядника цього процесу, кошти потрібно перерахувати з депозитного рахунку та розрахуватися з постачальником.

В подальшому вся інформація щодо витрат процесу технічного переозброєння, яка буде потрібна для аналізу уже сформована.

## 5. Апробація результатів досліджень

Розроблений методичний підхід здійснення процесу технічного переозброєння впроваджено в практику господарської діяльності ТОВ «Альянс». Матеріали проведеного дослідження також корисні для впровадження в навчальний процес з управлінських дисциплін.

## 6. Висновки

У результаті проведених досліджень зроблені наступні висновки:

1. Існуючі методичні підходи до процесу технічного переозброєння в основному дозволяють оцінити резуль-

тати технічного переозброєння з економічної точки зору.

2. Організаційне планування процесу технічного переозброєння промислового підприємства представлено ієрархією трьох рівнів: I рівень – процес технічного переозброєння, II рівень – його складовими, III рівень – реалізація складових процесу технічного переозброєння.

3. Складові процесу технічного переозброєння можна реалізувати через: зведену відомість впровадження його заходів, інформаційні потоки в ході здійснення процесу технічного переозброєння, схему процесу впровадження його заходів, блок-схему етапів аналітичного забезпечення цього процесу і модель моніторингу витрат на технічне переозброєння.

Таким чином, призначенням розробленого підходу є забезпечення обґрунтованості управлінських рішень, спрямованих здійсненням промисловими підприємствами технічного переозброєння.

## Література

1. Сабадирьова, А. Л. Удосконалення методичного підходу до оцінки потенціалу промислового підприємства [Текст] / А. Л. Сабадирьова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2011. – Вип. 2(42). – С. 303–307.
2. Лановська, Г. І. Методичний підхід до оцінювання технічної політики як складової інноваційної політики підприємства [Текст] / Г. І. Лановська, Т. А. Говорущо // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 7–8 (158–159). – С. 49–54.
3. Литовских, М. Н. Совершенствования методических подходов реализации инновационно-инвестиционной стратегии, ориентированной на повышение стоимости компании [Текст] / М. Н. Литовских // Управление инновационными бизнес-процессами, ИнВестРегион. – 2010. – № 4. – С. 76–80.
4. Титаренко, Г. Б. Методичне забезпечення оцінки розвитку високотехнологічних підприємств в системі НІС [Текст] / Г. Б. Титаренко // Вісник КНУТД. – 2013. – № 5. – С. 176–182.
5. Хохлова, И. Г. Методический подход к экономическому обоснованию выбора стратегии технического перевооружения промышленного предприятия [Текст]: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. / И. Г. Хохлова. – Пенза, 2013. – 24 с.
6. Ларіна, К. В. Маркетинговий підхід до управління технічним переозброєнням виробництва [Текст]: зб. наук. статей / К. В. Ларіна // Управління розвитком. – Х.: ХНЕУ, 2006. – № 7. – С. 185–188.
7. Тімонін, О. М. Технічне переозброєння підприємства на основі концепції маркетингу [Текст]: монографія / О. М. Тімонін, К. В. Ларіна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 256 с.
8. Курдюков, С. А. Совершенствование организационно-экономического механизма управления техническим перевооружением предприятий электроэнергетики [Текст]: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. / С. А. Курдюков. – Москва, 2012. – 24 с.
9. Гриньова, В. М. Організація виробництва [Текст]: підручник / В. М. Гриньова, М. М. Салун. – К.: Знання, 2009. – 582 с.
10. Логачев, К. И. Обновление основных фондов промышленных предприятий [Текст]: монография / К. И. Логачев, Е. В. Ковалова. – Белгород: БГТУ, 2007. – 128 с.

11. Чуваева, А. И. Техническое перевооружение как основной фактор эффективного развития предприятий лесопромышленного комплекса [Текст]: монография / А. И. Чуваева, Ю. Д. Алашкевич, В. А. Лукин. — Красноярск: СибГТУ, 2011. — 118 с.
12. Asante, C.-R. The impact of technology in organizations: an empirical review [Text] / Carl-Reindolph Asante // International Journal of ICT and Management. — October 2013. — Vol. 1, Iss. 3. — P. 192–209.

#### РАЗВИТИЕ БЛОЧНО-ИЕРАРХИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПРОЦЕССА ТЕХНИЧЕСКОГО ПЕРЕОБОРУЖЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Авторы работы предлагают блочно-иерархический подход к осуществлению процесса технического перевооружения промышленного предприятия. Организационное планирование процесса технического перевооружения на промышленных предприятиях предусматривает реализацию ряда логических этапов технической, информационно-аналитической и финансовой составляющих, которые структурированы в соответствии с их содержанием и сущностью.

**Ключевые слова:** техническое перевооружение, организационное планирование процесса технического перевооружения, блочно-иерархический подход.

*Цибулько Дмитро Іванович, старший викладач, кафедра бухгалтерського обліку, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, Україна, e-mail: andres.football@mail.ru. Фартушняк Ольга Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, кафедра бухгалтерського обліку, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, Україна, e-mail: fartova09@gmail.com.*

*Цибулько Дмитрій Іванович, старший преподаватель, кафедра бухгалтерского учета, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця, Украина.*

*Фартушняк Ольга Викторовна, кандидат экономических наук, доцент, кафедра бухгалтерского учета, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця, Украина.*

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

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

УДК: 658.7:001.895

DOI: 10.15587/2312-8372.2015.37911

Фалович В. А.

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЗБІРНИХ ПОСТАВОК В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК

Узагальнено досвід формування збірних поставок великими логістичними операторами в умовах використання промисловими виробниками моделі *just in time*, які спрямовані на зниження витрат складування і перевезення в сфері постачання сировини, компонентів готового виробу та збуту товарів кінцевому споживачеві. Обґрунтовано доцільність використання перевізників в ланцюгу поставок з метою координації і формування збірних поставок, забезпечення їх вчасності, надійності і конфіденційності інформації про клієнтів.

**Ключові слова:** криза, *just in time*, автомобільні перевезення, збірні поставки, ланцюги поставок, координація перевезень, логістичні компанії.

### 1. Вступ

В останні декілька років на діяльність вітчизняних перевізників впливав послаблений кризою внутрішній попит, хоча треба визнати, що уповільнення економічного зростання в Польщі, на відміну від України та багатьох європейських країн, був не особливо відчутний. Сьогодні, як відзначають логістичні оператори Польщі, зростає попит у промислових підприємств на збірні поставки. Слід відмітити, що не тільки у Польщі, але і у багатьох розвинутих країнах Європи, криза в попередні роки позитивно вплинула на економію витрат у виробничому процесі і стимулювала виробників впроваджувати модель *just in time*. Сьогодні актуальним для ринку автомобільних перевезень Польщі є постачання сировини і компонентів для виробництва, доставка готової продукції покупцеві не тільки в більш короткі терміни, але і на конкретну годину, при чому малими партіями, що, очевидно не може відбуватися без консолідації поставок різними клієнтами від різних постачальників [1]. Позитивні зміни в промисловості Польщі вплинули на розвиток співпраці транспортного

сектору і промислових виробників, на формування ланцюгів поставок, в яких роль лідера займає перевізник, бо глобалізація і ринкові тенденції сприяють збільшенню частоти поставок, подрібненню замовлень, і тим самим збільшенню кількості поставок палетами. В певній мірі збільшився попит на перевезення невеликим транспортом. Очевидно, що тут має місце традиційна реляція *trade off*, коли поставки малими партіями призводять до зниження витрат запасів. Однак, для компенсації узалеженого цим зростання транспортних витрат може бути помічна технологія збірних поставок, що дозволяє солідаризувати компенсацію зростаючих транспортних витрат декількома клієнтами, а відтак трансформувати реляцію *trade off* в реляцію *trade up*. Схематично це виглядає так (рис. 1).

Важливо актуалізувати два аспекти реалізації представленої трансформації. Перший із них організаційний, що означає наявність відповідних суб'єктів господарювання, спроможних це здійснити. А другий є суто технічний, що означає технічну можливість консолідації/деконсолідації (збирання/поділу) вантажів від різних постачальників/клієнтів. Очевидно, ідеальними умовами