

sferi ekonomiky / Solovyov I.O. // Ekonomika APK. – 2006. – #2. – S.103-110.

11. Krasnoruts'kyi O. O. Rozvytok marketynhu na rynku ahroprodovol'choyi produktsiyi Ukrayiny [Monohrafiya] / O. O. Krasnoruts'kyi, Yu. I. Dan'ko – Kharkiv: «Mis'kdruk» 2009. – 262 s.

12. Artimonova I.V. Formuvannya ta rozvytok systemy ahromarketynhu [Elektronnyy resurs] / I.V. Artimonova. – Rezhym dostupu: [http://tezy.btsau.edu.ua/files/x\\_xrh1dzug.pdf](http://tezy.btsau.edu.ua/files/x_xrh1dzug.pdf).

13. Mytyay O.V. Marketynhovyie yinstrumenty povыshenyia konkurentosposobnosti predpriyatyi ahropromyshlennoho kompleksa // Sovremennye nauchnye yssledovaniia y ynnovatsyi. 2015. # 8 [Elektronnyy resurs]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/08/57325> (data obrashcheniia: 01.09.2015).

**Рецензент:** Транченко Л.В. д.е.н., професор кафедри менеджменту організацій Уманського національного університету садівництва

16.09.2015

УДК 330.13:658.15:621

*Замазій Оксана, Стадник Валентина*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНА ОПТИМІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Аргументовано, що раціональне організаційно-структурне забезпечення виробництва є важливою складовою системи ціннісно-орієнтованого управління промисловим підприємством. Доведено, що воно підвищує можливості існуючих виробничих технологій збільшувати внесок технологічної складової у створення споживчої цінності. Сформовано науково-методичні підходи до вирішення задачі оптимізації організаційної структури виробничої системи машинобудівного підприємства за допомогою побудови множини альтернативних поєднань її елементів у формі матричного запису (матричних моделей). Запропоновано критеріями оптимізації обрати

економічність, близькість функцій, результативність і запізнення реалізації управлінських рішень.

**Ключові слова:** організаційно-структурне забезпечення виробництва, ціннісно-орієнтоване управління, оптимізація організаційної структури, матричні моделі.

*Замазий Оксана, Стадник Валентина*

### **ОРГАНИЗАЦИОННО-СТРУКТУРНАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ В СИСТЕМЕ ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Аргументировано, что рациональное организационно-структурное обеспечение производства является важной составляющей системы ценностно-ориентированного управления промышленным предприятием. Доказано, что оно повышает возможности существующих производственных технологий увеличивать вклад технологической составляющей в создание потребительской ценности. Сформированы научно-методические подходы к решению задачи оптимизации организационной структуры производственной системы машиностроительного предприятия с помощью построения множества альтернативных сочетаний ее элементов в форме матричной записи (матричных моделей). Предложено критериям оптимизации выбрать экономичность, близость функций, результативность и опоздание реализации управленческих решений.

**Ключевые слова:** организационно-структурное обеспечение производства, ценностно-ориентированное управление, оптимизация организационной структуры, матричные модели.

*Zamazii Oksana, Stadnyk Valentyna*

### **ORGANIZATIONAL AND STRUCTURAL OPTIMIZATION IN THE SYSTEM OF VALUE-BASED MANAGEMENT**

It has been proven that a rational organizational and structural support of production is an important component of value-based management of industrial enterprise. It has been proven that it enhances the capacity of existing production technologies to increase the contribution of technological component in the creation of customer value. It was formed scientific and methodological approaches to the problem of optimizing the

organizational structure of the production system engineering enterprise by constructing a set of alternative combinations of its elements in the form of a matrix recording (matrix models). It was suggested that efficiency, proximity functions, performance and delay the implementation of administrative decisions as a criterion for optimization.

**Keywords:** organizational and structural support of production, value-based management, the optimization of the organizational structure, the matrix model

**Постановка проблеми.** Посилення позицій транснаціональних корпорацій на більшості сегментів світового ринку, зумовлене зростаючими масштабами глобалізації економічних процесів, з усією гостротою поставило питання зміцнення конкурентоспроможності національних економік. Конкуренція товарів і послуг нині все більше виходить за межі національних ринків і трансформується в конкуренцію підприємств за споживачів. Адже саме здатність підприємства краще інших задовольняти потреби споживачів у тривалій перспективі втілюється у зростанні обсягів реалізації його продукції, доходів, прибутковості. В підсумку це зміцнює його позиції на ринку, підвищує привабливість для інвесторів, а отже – сприяє зростанню ринкової вартості (цінності) його активів, що є основною метою концепції ціннісно-орієнтованого управління промисловим підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій з означеної проблеми.** На висококонкурентних ринках є очевидним зв'язок між здатністю підприємства виводити на ринок продукцію із привабливим для цільових груп споживачів набором характеристик і його економічною динамікою. Тривалий час у наукових концепціях цей зв'язок втілювався у зростання ринкової вартості (цінності) компаній, яка формується на фондовому ринку. Цей підхід бачимо у роботах Т. Коупленда [1], А. Томпсона [2], І. Булеєва [3], Т. Момот [4], О. Мних [5], А. Шигаєва [6] та ін. Проте в умовах нестабільних фондових ринків існуючий інструментарій управління ринковою вартістю підприємств (у першоджерелах – Value Based Management), зорієнтований на зростання власного капіталу, стає недостатньо ефективним. У кризові періоди життєздатність підприємства визначається не стільки величиною накопиченого капіталу, скільки

тим, чи може він бути використаний для створення споживчих цінностей у нових умовах – коли споживчі переваги суттєво переосмислюються і трансформуються у нові потреби. Важливість вирішення цього завдання для вітчизняних підприємств вимагає переосмислення сутності і концептуальних підходів ціннісно-орієнтованого управління, перенесення основних акцентів управління у площину створення споживчої цінності, що кореспондується із науковими висновками М. Портера [7].

На промислових підприємствах питання боротьби за споживачів значною мірою вирішується в площині досягнення технологічної досконалості. Водночас за відсутності або нестачі достатнього обсягу фінансових ресурсів не менш важливим є питання мінімізації витрат на реалізацію заходів з удосконалення (розвитку) технологічної складової створення споживчої цінності. Нами висловлено припущення, що цього можна досягти шляхом організаційного перепроєктування для оптимального розподілу функцій між підрозділами виробничої системи. Це і визначило мету даного дослідження.

**Мета дослідження:** сформувати науково-методичні підходи до оптимізації організаційно-структурного забезпечення створення споживчої цінності в межах промислового підприємства.

**Основні результати дослідження.** Сучасні тенденції розвитку світової економіки чітко вказують на те, що країни із спеціалізацією на сировинних ресурсах усе більше відстають за рівнем і якістю життя від тих країн, суб'єкти господарювання яких постачають на світовий ринок продукти кінцевого споживання із високим рівнем переробки. Тому уряди країн з розвиненою економікою докладають максимум зусиль для стимулювання діяльності підприємств, що виготовляють наукомістку й конкурентоздатну продукцію, створюючи для цього відповідну законодавчу базу і підкріплюючи її організаційним та інфраструктурним забезпеченням.

Однак в силу своєї спеціалізації не всі промислові підприємства (особливо машинобудівні) мають усі технологічні можливості для випуску кінцевого продукту споживання. Багато з них входять у ланцюжки створення споживчої цінності на проміжних стадіях її виготовлення. І питання боротьби за споживачів значною мірою вирішується ними в площині досягнення технологічної

досконалості, яка стає вирішальним чинником у переговорному процесі з ініціаторами створення технологічного ланцюжка. Технологічна досконалість виробничих систем усіх учасників технологічного ланцюжка забезпечує не тільки кращі функціональні характеристики кінцевого продукту, а й створює резерви при формуванні цінової політики – як кінцевого виробника, так і кожного із учасників ланцюжка створення цінності. Тому для промислових підприємств питання підвищення рівня технологічної досконалості виробництва набувають особливої актуальності.

Технологічна досконалість виробничої системи формується не лише внаслідок застосування прогресивних технологій виробництва. Значною мірою вона досягається завдяки побудові ефективної системи управління технологічними процесами. В умовах багатомасштабного серійного і масового виробництва (що характерно для машинобудування), визначальна роль у забезпеченні такої ефективності належить організаційно-структурним чинникам. Адже саме нераціональна організаційна архітектура спричиняє:

- недостатню гнучкість підприємства до виробничо-технологічних змін, що зумовлює економічні втрати від несвоєчасного реагування підприємства на виклики ринку;
- дублювання функцій в межах існуючої організаційної структури управління (і це інколи призводить до того, що функція не виконується зовсім);
- низьку результативність виконання управлінських функцій, що суттєво впливає на ефективність виробництва загалом;
- значне запізнювання управлінських рішень внаслідок усталених процедур узгоджень – і це зумовлює порушення ритму виробничого процесу.

І це далеко не повний перелік недоліків існуючих структур управління виробничими системами, які можуть зводити нанівець прогресивність їх технологічних складових і не забезпечувати формування підприємством конкурентних переваг технологічного характеру. Однак зазначений перелік може бути покладений в основу розробки моделі оптимізації організаційної структури промислового підприємства для підвищення ефективності управління технологічними та іншими виробничими процесами. Послідовність реалізації такої моделі за відповідними етапами наведена на рис. 1.

Як видно із рисунка, на кожному із етапів оптимізації запропоновано використати різні методи для знаходження оптимального рішення. Однак всі вони служать для вибору остаточного варіанту уже на підставі перебору можливих варіантів із їх множини. Сама ж множина варіантів формується за допомогою матричного методу з урахуванням певних обмежень і критеріїв, які доцільно для цього використати [8]. Для ілюстрації покажемо на прикладі одного із етапів, як саме відбувається формування множини рішень і що служитиме за критерій для вибору оптимального рішення.

Як видно із рис.1, на першому етапі оптимізація має здійснюватися за критерієм економічності. Для вирішення цієї задачі приймемо, що в організаційній структурі управління (ОСУ) промислового підприємства є множина  $H = \{h \mid h = \overline{1, m}\}$  можливих місць організації контрольних або управлінських функцій. При цьому кожному елементу із даної множини відповідає певна сума видатків на здійснення цих функцій (сюди може входити, наприклад, вартість контрольно-вимірювальних приладів, які фіксують якість здійснення технологічних операцій або інших спеціальних засобів управління). І при зміні конфігурації ОСУ неодмінно зміниться система комунікацій – від точки контролю до органу, який буде приймати рішення щодо коригування технологічного процесу.

Далі, нехай задана множина  $A = \{a \mid a = \overline{1, v}\}$  можливих варіантів контрольних чи керуючих функцій (сукупність методів і засобів контролювання чи управління), які виконуються підрозділами підприємства; при цьому кожній функції відповідає заздалегідь встановлений перелік показників функціонування об'єкта контролю чи управління [8]. Тоді формулювання задачі оптимізації ОСУ промислового підприємства з метою мінімізації витрат на здійснення управлінських функцій (що даватиме змогу посилити конкурентні переваги підприємства у формуванні технологічної складової споживчої цінності) полягатиме у:

- знаходженні із заданої множини  $A$  необхідних варіантів функцій управління (коригування, контролювання);
- розміщенні визначених функцій в межах виробничої системи підприємства (по множині  $H$ );
- встановленні зв'язків між кожним елементом множини  $A$  і

множини Н за умови забезпечення мінімуму цільової функції виду:

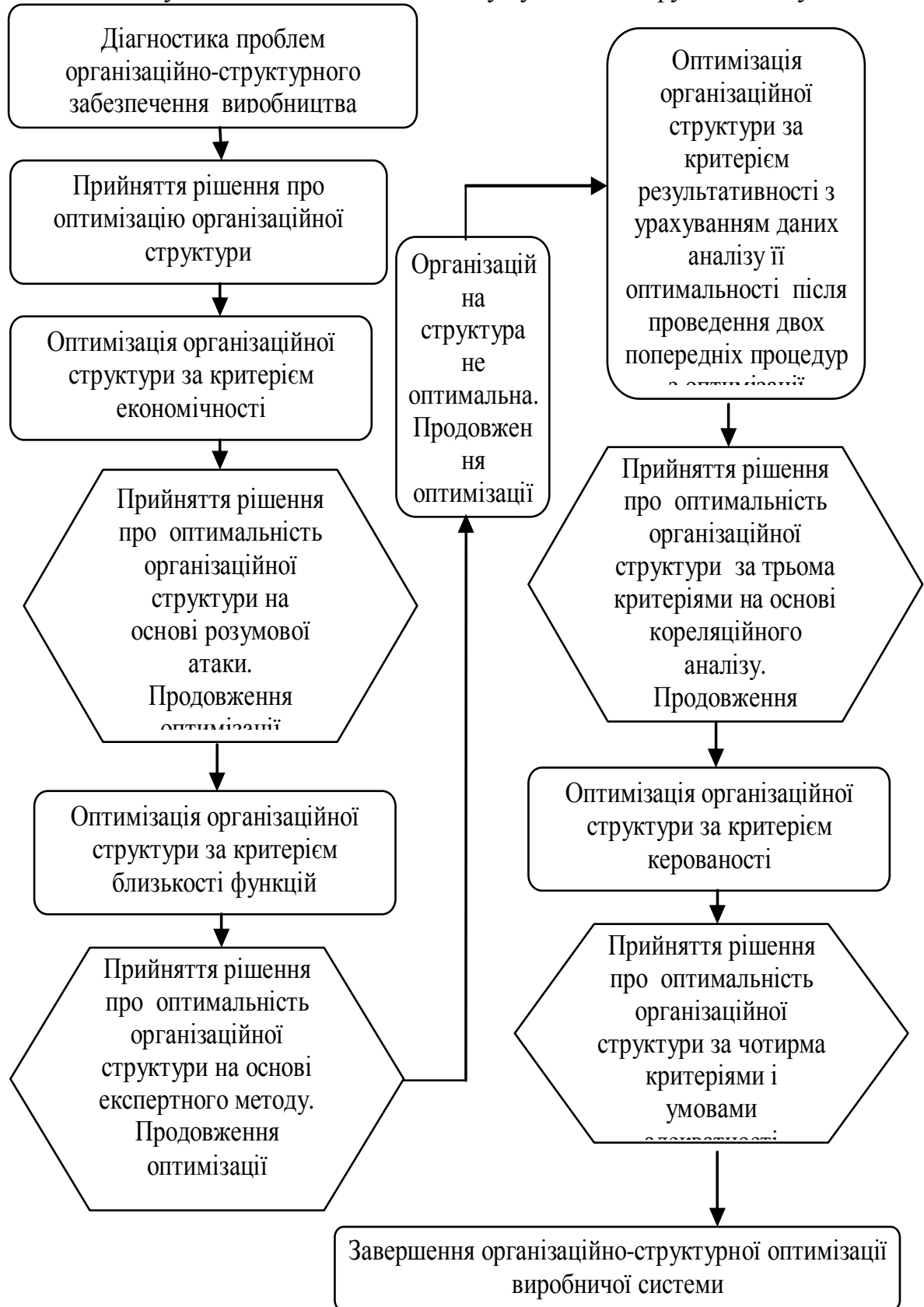


Рис.1. Етапи організаційно-структурної оптимізації виробничої системи промислового підприємства

$$F = \sum_{a=1}^v \sum_{h=1}^m \ell_{ah} \chi_{ah} , \quad (1)$$

де  $F$  – сумарні витрати на здійснення всіх контрольних і керуючих функцій системою управління;  $\ell_{ah}$  – витрати на здійснення функції  $a$ ;  $\chi_{ah} = 1$ , якщо існує зв'язок між елементами  $a$  і  $h$ ;  $\chi_{ah} = 0$ , якщо зв'язку немає.

Для знаходження розв'язку оптимізаційної задачі встановимо наступні обмеження:

1) усі показники виробничих операцій (процесів), що здійснюються на певній сукупності робочих місць і мають контролюватись, мусять визначатися на одній точці контролювання, тобто:

$$\sum_{h=1}^m \chi_{ah} = 1 \quad (2)$$

2) контролюючі і регулюючі функції мусять обиратися у цій контрольній точці такими, щоб витрати на їх реалізацію не перевищували заздалегідь встановлених (граничних) витрат на реалізацію всіх функцій у цій точці, тобто:

$$\sum_{a=1}^v \ell_a \chi_{ah} \leq \ell_h \quad (3)$$

де  $\ell_a$  – витрати на здійснення функції  $A$  незалежно від місця її реалізації;  $\ell_h$  – граничні витрати на здійснення всіх функцій в місці  $H$ .

Розв'язок задачі (яка є задачею дискретного програмування) знаходимо через побудову матричної моделі (рис.2).

Функції	Структурні підрозділи системи управління підприємством				
	$h_1$	$h_1$	...	$h_{m-1}$	$h_m$
$a_1$		$F_{12}$	...	$F_{m-1}$	
$a_2$	$F_{21}$		...		$F_{2m}$
...	...	...	...	...	...
$a_v$	$F_{v1}$	...	...		$F_{vm}$

Рис.2. Матриця оптимізації організаційної структури промислового підприємства за критерієм економічності



Для вирішення задачі оптимізації може бути застосовано метод «розгалужень і меж» за узагальненими характеристиками шляхом часткового перебирання варіантів [9]. Пошук оптимального із множини варіантів  $H$  здійснюється з урахуванням обмежень, формалізованих у вигляді виразів (2) і (3). Це передбачає, зокрема, вирішення задачі цілочисельного лінійного програмування в матричній формі запису:

$$F = LX \rightarrow \min; \quad (4)$$

$$CX \leq \vartheta; \quad (5)$$

$$X \geq 0; F \geq 0. \quad (6)$$

де  $F$  – вектор витрат;

$X$  – вектор показників складності (трудомісткості) функцій;

$L, C$  – вектори коефіцієнтів;

$\vartheta$  – обмеження.

Множину можливих (допустимих) рішень будемо вважати непустою і обмеженою, що відповідає умовам оптимізації організаційної структури будь-якої виробничої системи. І так як розгалуження здійснюється евристичним методом, то найкраще для вибору остаточного варіанту використовувати метод розумової атаки (див. рис.1).

Незважаючи на алгоритмічність і відносну простоту даного методу, його використання дає змогу лише частково розв'язати оптимізаційну задачу. Тобто, вирішити її за критерієм мінімальних витрат можна за умови, що організаційна структура виробничої системи буде доволі простою. Однак на машинобудівних підприємствах, які найчастіше є багатомісними, одні і ті ж функції управління можуть виконуватися у межах різних організаційних підрозділів. Це вимагає вирішення оптимізаційної задачі і за критеріями близькості функцій, а отже – може передбачати зміну існуючих зв'язків у структурних підрозділах, виділення тих, що співпадають у функціональному сенсі. Тоді матриця множини рішень набуває іншого змісту. І вибір остаточного варіанту мусить здійснюватися за оцінкою експертів. Аналогічно за допомогою побудови множини альтернативних поєднань елементів організаційної структури у формі матричного запису вирішуються

оптимізаційні задачі за критерієм результативності і критерієм запізнення реалізації управлінських рішень.

**Висновки.** Раціональне організаційно-структурне забезпечення виробничої системи є важливою складовою системи ціннісно-орієнтованого управління промисловим підприємством. Адже саме за таких умов забезпечується висока ефективність управління виробництвом продукції. І підприємство може створити конкурентні переваги у цій сфері. І ці переваги можуть бути як цінового характеру, так і у сфері досягнення високих стандартів якості функціонального призначення. В свою чергу, ефективне управління виробництвом підвищує можливості існуючих виробничих технологій збільшувати внесок технологічної складової у створення споживчої цінності, що важливо саме для машинобудівних підприємств. Тому викладені у статті підходи до вирішення задачі оптимізації організаційної структури виробничої системи машинобудівного підприємства за допомогою побудови множини альтернативних поєднань її елементів у формі матричного запису (матричних моделей) за вказаною сукупністю критеріїв є одним із шляхів підвищення технологічної досконалості процесу створення споживчої цінності. Побудова таких матричних моделей і їх апробація для конкретного машинобудівного підприємства і буде предметом наступних досліджень.

### *Література*

1. Коупленд Т. Оценка компании / Т. Коупленд, Т. Коллер, Д. Муррин. – М.: Издательство «Олимп-Бизнес», 2003. – 576 с.
2. Томпсон А. Стратегический менеджмент / А. Томпсон, А. Стрикленд. – М. : Изд.дом Вильямс, 2007. – 928 с.
3. Капитализация предприятий: теория и практика: монография. [Электронный ресурс] / под ред. д.э.н., проф. И.П. Булеева, д.э.н., проф. Н.Е. Брюховецкой; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти; ДонУЭП. – Донецк, 2011. – 328 с. – Режим доступа : <http://ier.donetsk.ua/publish/mono/Buleev.pdf>
3. Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження: монографія / Т.В. Момот. – Харків: ХНАМГ. –2006. – 380 с.
4. Мних О. Б. Маркетинг у формуванні ринкової вартості

машинобудівного підприємства: монографія /О.Б. Мних. – Львів: НУ «Львівська політехніка». – 2009. – 428 с.

5. Шигаев А. И. Система учетно-аналитического обеспечения стоимостно-ориентированного управления / А.И. Шигаев // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – № 4. – С. 338-347.

6. Porter M. E. Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. E. Porter. – New York: Free Press, 1985.–715 p.

7. Лейбкинд А.Р. Моделирование организационных структур (классификационный подход) / А.Р. Лейбкинд, Б.Л. Рудник. – М.: НАУКА, 2001. – 143 с.

8. Land A.H. An automatic method of solving discrete programming problems / A.H. Land, A.G. Doig // Econometrica. – 1960. – № 28 , pp.497-520.

1. Kouplend T. Ocenka kompany`y` / T. Kouplend, T. Koller, D. Murry`n. – М.: Y`zdatel'stvo «Oly`mp-Bы`znes», 2003. – 576 s.

2. Tompson A. Strategy`chesky`j menedzhment / A. Tompson, A. Stry`klend. – М. : Y`zd.dom Vy`l'yams, 2007. – 928 s.

3. Капу`taly`zacy`ya predpry`yaty`j: teory`ya y` prakty`ka: monografy`ya. [Електронный ресурс] / pod red. d.э.н., prof. Y`.P. Buleeva, d.э.н., prof. N.E. Bryukhovetskoj; NAN Ukray`ны, Y`n-t эkonomy`ky` prom-sty`; DonUЭР. – Doneczk, 2011. – 328 s. – Rezhы`m dostupa : <http://iep.donetsk.ua/publish/mono/Buleev.pdf>

3. Momot T. V. Vartisno-oriyentovane korporaty`vne upravlinnya: vid teorii do prakty`chnogo vprovadzhennya: monografiya / T.V. Momot. – Хarkiv: XNAMG. –2006. – 380 s.

4. Мны`х О. В. Markety`ng u formuvanni ry`nkovoyi vartosti mashy`nobudivnogo pidpry`yemstva: monografiya /О.В. Мны`х. – L`viv: NU «L`vivs`ka politexnika». – 2009. – 428 s.

5. Shy`gaev A. Y`. Sy`stema uchetno-analy`ty`cheskogo obespecheny`ya stoy`mostno-ory`enty`rovannogo upravleny`ya / A.Y`. Shy`gaev // Audy`t y` fy`nansovy`j analy`z. – 2011. – # 4. – S. 338-347.

6. Porter M. E. Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. E. Porter. – New York: Free Press, 1985.–715 p.

7. Lejbky`nd A.R. Modely`rovany`e organy`zacy`onny`x struktur (klassy`fy`kacy`onny`j podxod) / A.R. Lejbky`nd, B.L. Rudny`k. – М.: НАУКА, 2001. – 143 s.

8. Land A.H. An automatic method of solving discrete programming problems / A.H. Land, A.G. Doig // *Econometrica*. – 1960. – # 28 , pp.497-520.

***Рецензент:** Войнаренко М.П., д.е.н., професор, проректор з науково-педагогічної роботи, перший проректор Хмельницького національного університету*

*10.09.2015*

УДК 364.48

***Ільїн Сергій***

## **МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІЇ**

У статті визначено сучасні проблеми, що мають негативний вплив на функціонування соціальної інфраструктури, та сформульовано пріоритетні напрями її розвитку, що сприятимуть оновленню та модернізації виробництва і організації послуг в основних сферах соціальної інфраструктури, покращенню умов життєдіяльності населення та зростання його добробуту. Запропоновано комплексний механізм розвитку соціальної інфраструктури, що включає в себе такі структурні елементи: мету; принципи; завдання; функції; суб'єкти; об'єкти; пріоритетні напрямки та інструменти розвитку соціальної інфраструктури. Функціонування механізму розвитку соціальної інфраструктури території передбачає правове, адміністративно-організаційне, науково-методичне, фінансове та кадрове забезпечення. Реалізація запропонованого механізму сприятиме підвищенню рівня ефективності соціально-економічного розвитку держави та створенню комплексу життєвих благ, необхідних для забезпечення високої якості формування ресурсів праці.

***Ключові слова:*** соціальна інфраструктура, об'єкти соціальної інфраструктури, механізм розвитку соціальної інфраструктури, ресурсне забезпечення, інструменти розвитку, пріоритетні напрямки розвитку соціальної інфраструктури.