

## **ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ГОСПОДАРСЬКИХ ПІДРОЗДІЛІВ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ СТРУКТУРІ ВИРОБНИКІВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОГО ОБЛАДНАННЯ УКРАЇНИ**

*У статті досліджено необхідність виділення стратегічних господарських підрозділів в організаційній структурі управління виробників хлібопекарського обладнання і побудовано економіко-математичну модель ухвалення управлінських рішень щодо оптимального розподілу інвестиційних ресурсів між цими підрозділами.*

**Ключові слова:** стратегічний господарський підрозділ, стратегічна зона господарювання, життєвий цикл продукції.

Організаційна структура управління виробників хлібопекарського обладнання України не відповідає реальним зв'язкам між їх структурними підрозділами, а також виробничому спрямуванню цих підприємств, номенклатурі продукції тощо. Основною проблемою досліджуваних підприємств є використання застарілих типів організаційних структур замість побудови структур стратегічного типу, необхідних для адаптації підприємств до змін у зовнішньому середовищі, а також для реалізації їх стратегії технічного розвитку.

У статті проаналізовано роботи Ахметова Р. А., Дугельного А. П., Єфремова В. С., Зубахіна А. М., Ілюхіна О. О., Косиної Н. М., Лазаревої О. С., Мисюк О. Н., Савельєвої Ю. В., Синицина Д. О., Higgens J. M.

Нами виокремлено етапи створення організаційної структури управління досліджених підприємств, розглянуто життєвий цикл продукції як необхідний елемент при визначенні стратегічних зон господарювання підприємства і розроблено економіко-математичну модель ухвалення управлінських рішень щодо оптимального розподілу інвестиційних ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами досліджуваних підприємств.

Метою нашої статті є обґрунтування необхідності виділення стратегічних господарських підрозділів в організаційній структурі виробників хлібопекарського обладнання України.

При цьому слід виконати наступні завдання:

1. Проаналізувати необхідність виділення стратегічних господарських підрозділів досліджуваних підприємств, виходячи з життєвого циклу їх продукції і стратегічних зон господарювання підприємства;

2. Виділити основні етапи побудови організаційної структури управління стратегічного типу;

3. Побудувати модель ухвалення управлінських рішень щодо оптимального розподілу інвестиційних ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами цих підприємств.

Підприємства, які виробляють хлібопекарське обладнання в Україні, – поліпродуктові. При цьому частка виробництва основної продукції не набагато вища, ніж інших видів продукції. Тому постає необхідність виділення окремих господарських підрозділів у складі досліджуваних підприємств.

Отже, виходячи з вищесказаного, нами запропоновано алгоритм розробки і ухвалення

управлінських рішень щодо технічного розвитку (ТР), що дозволяють удосконалювати стратегічне управління ТР, в основу якого покладений принцип виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ) і стратегічних господарських підрозділів (СГП). На первинному етапі розробки стратегії ТР необхідно скласти список СЗГ, на яких діє підприємство, виділити СГП, далі проводиться аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, на основі якого формулюються стратегічні цілі ТР підприємства. Необхідно також детально оцінити СЗГ, а також зробити прогноз динаміки зміни стану СЗГ на найближчу і віддалену перспективу, Потім проводиться відбір найпривабливіших і перспективних СЗГ з точки зору платоспроможного попиту, економічної ефективності, конкурентоспроможності продукції, наявності високого ресурсного потенціалу, попиту з боку широкого кола споживачів тощо.

Такий аналіз варто здійснювати, спираючись на аналіз життєвого циклу продукції підприємства.

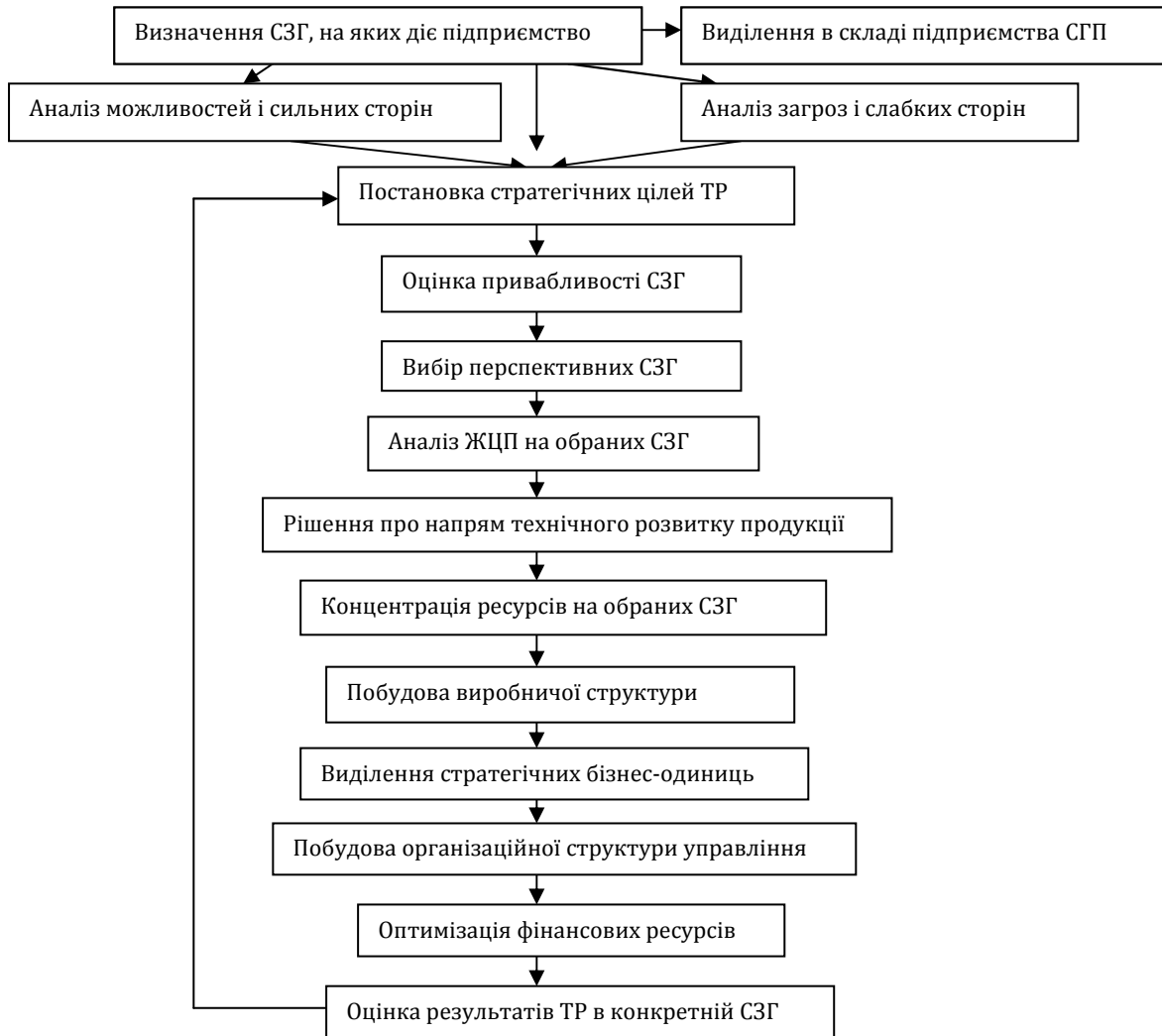
Схему аналізу життєвого циклу продукції (ЖЦП) на обраних СЗГ представлено на рис. 1.

Вивчення ЖЦП допоможе прийняти рішення про продовження або припинення випуску конкретного виду продукції залежно від стадії, на якій вона знаходиться, або оновити її за рахунок нових технічних рішень, а також вибрати стратегію поведінки підприємства на ринку певного виду продукції.

На підставі цих дій приймається рішення про напрями подальшого технічного і загального розвитку підприємства. На підставі аналізу середовища оточення підприємства і виборі привабливих СЗГ, може виникнути необхідність перебудови виробничої структури підприємства. Для того, щоб перебудувати структуру виробництва, необхідно:

1. Переглянути інвестиційну політику підприємства. Мається на увазі концентрація ресурсів підприємства на вибраних СЗГ для обраних видів продукції. Цей етап передбачає виділення засобів на виробництво тієї продукції, що користується високим поточним і перспективним платоспроможним попитом.

2. Побудувати або реорганізувати виробничу структуру для випуску обраних груп товарів поточного і перспективного попиту. Мається на увазі підтримка виробництва продукції з високим поточним попитом у робочому стані і на базі цього створення або модернізація виробництва перспективної продукції.



**Рис. 1. Аналіз ЖЦП на обраних СЗГ досліджуваних підприємств**

Необхідно прагнути до створення максимально технологічно-замкнених виробництв з мінімальним рівнем внутрішньої і зовнішньої кооперації на найбільш привабливих СЗГ. Також на цьому етапі ліквідовуються активи (здача в оренду, продаж тощо) для виробництва безперспективної продукції.

3. Виділити підрозділи підприємства - стратегічні господарські підрозділи (СГП) тих, що випускають кінцеву продукцію на найбільш привабливих СЗГ, а також окремо СГП, що займався б питаннями ТР. За кожним СГП закріплюється замкнене виробництво в межах обраної СЗГ. Слід підкреслити, що в СГП виділяють, як правило, підрозділи, що безпосередньо випускають кінцеву продукцію всієї компанії, і центри прибутків. Підрозділи з проміжними виробничими операціями, необхідними для обслуговування технологічного циклу всього підприємства, статус «центрів прибутку» не отримують. Вони мають виконувати завдання забезпечення основних виробничих підрозділів необхідними сировиною, послугами (ремонт, виготовлення інструменту і устаткування, постачання енергії, транспортування).

Після етапу дослідження ЖЦП і побудови виробничої структури доцільно приступати до побудови ОСУ підприємства.

Створення організаційної структури управління має

містити три етапи:

1. Дослідницько-аналітичний етап:

1.1. Побудова дерева цілей і порівняльний аналіз їх розподілу за рівнями управління підприємством.

1.2. Розподіл цілей за структурними підрозділами підприємства (стратегічними бізнес-одиницями, допоміжними виробничими і функціональними підрозділами, СГП).

1.3. Визначення функцій управління для досягнення цілей і їх розподіл по підрозділах.

1.4. Побудова і аналіз моделі виконання функцій управління в підрозділах і по підприємству загалом.

1.5. Розробка і аналіз маршрутних технологій виконання функцій управління по підрозділах системи управління підприємством.

1.6. Розробка і аналіз органіграм виконання управлінських функцій.

1.7. Розробка документограм і інформаційних моделей.

2. Етап проектування організаційної структури управління підприємством:

2.1. Визначення співвідпорядкованості підрозділів і співробітників відповідно до ієрархії цілей.

2.2. Складання переліку функцій управління по підрозділах (специфікація функцій управління).

2.3. Визначення функціональних взаємозв'язків між

підрозділами і співробітниками.

2.4. Розподіл обов'язків, прав і відповідальності між підрозділами і співробітниками, разом із керівниками підрозділів.

2.5. Визначення трудомісткості управлінських робіт по підрозділах і розрахунок чисельності працівників управління.

3. Етап розробки нормативно-організаційної документації управління (НОДУ):

3.1. Визначення організаційно-структурної схеми апарату управління.

3.2. Розробка положень про підрозділи.

3.3. Розробка посадових інструкцій.

3.4. Складання штатного розкладу.

Залежно від цілей, визначених для структурних підрозділів підприємства, вирішується питання про ступінь їх самостійності. При реалізації цього кроку можливе наділення підрозділів – СГП (у нашому випадку) – статусом юридичної особи з повною самостійністю, правами і відповідальністю за рішення, що приймаються. Для допоміжних і обслуговуючих підрозділів статус, що рекомендується – в госпрозрахункові підрозділи, зі збереженням повного контролю за їх діяльністю центральними органами управління підприємства. Вибір конкретної форми взаємодії і ступеня самостійності виділеного підрозділу – це найбільш важке завдання. Вона повинна вирішуватися з урахуванням таких чинників як: ступінь взаємозв'язку цього підрозділу з основним виробництвом; наявність управлінських кадрів, здатних працювати автономно; стан ресурсного потенціалу підрозділу; загальна стратегія розвитку підприємства, а в нашому випадку також стратегія ТР для окремого СГП. При цьому важливе завдання керівництва – оптимальний розподіл фінансових ресурсів таким чином, щоб їх використання дало найбільший ефект і сприяло здійсненню розробленої стратегії ТР. Завершальним етапом є оцінка результатів реалізації стратегії ТР, яка втілюється в досягненні поставлених стратегічних цілей ТР і результатів реалізації загальної стратегії підприємства.

У якості обґрунтування виділення СГП була розроблена економіко-математична модель ухвалення управлінських рішень щодо оптимального розподілу інвестиційних ресурсів досліджуваних підприємств. Важливим завданням управління ТР є перерозподіл ресурсів між напрямками виробництва залежно від стратегічних технічних цілей діяльності по цих напрямках. Розподіл ресурсів між ними часто планується з огляду на експертні уявлення про передбачувані доходи від цих напрямів і потреби в ресурсах. Тому актуальним стає завдання розробки концептуальної моделі формування стратегічних планів ТР за видами діяльності і управління перерозподілом ресурсів всередині підприємств відповідно до прийнятої стратегії технічного розвитку. Це завдання було вирішене нами за допомогою економіко-математичного моделювання. Уявімо економіко-математичну модель, що на стадії стратегічного планування ТР дозволяє оптимізувати бюджети СГП і розподіл інвестиційних потоків на основі оптимізації загальної цільової функції. Завдання планування бюджетів СГП полягає у визначенні такого співвідношення доходів і витрат, при якому економічний ефект досягає максимально високого значення (здобуття дослідженими підприємствами максимуму прибутку). Підприємство, що розглядається нами, має складатися зі стратегічних

господарських підрозділів, які безпосередньо випускають кінцеву продукцію підприємства. На стадії стратегічного планування ТР кожний СГП пропонує продукцію з новими технічними характеристиками і подає до ухвалення декілька варіантів свого бізнес-плану випуску нової продукції. Наприклад, «мінімальний випуск» орієнтований лише на власні ресурси, а «максимальний випуск» передбачає використовувати загальні ресурси всього підприємства. Також передбачатимемо, що перспективний план технічного розвитку підприємства складається на декілька планових періодів (наприклад, на три роки).

$$A_{itk} = \sum_{h=1}^t A_{ihk} k', \quad (1)$$

де  $l$  – індекс СГП,  $l = \overline{1, m}$

$T$  – індекс планового періоду,  $T = \overline{1, v}$

$K$  – індекс варіанту плану  $i$ -го СГП,  $K = \overline{1, s}$

По кожній  $i$ -ій СГП по кожному варіанту плану ТР відомі наступні параметри:

$O_i$  – залишок засобів (сальдо) на початок періоду;

$A_{itk}$  – витрати на основну діяльність у  $t$ -плановому періоді по  $k$ -ому варіанту;

$A_{itk}$  – витрати на основну діяльність наростаючим підсумком за  $t$  планових періодів по  $k$ -тому варіанту.

Постановка економіко-математичного завдання за визначенням оптимального варіанту стратегічного плану ТР кожного СГП ( $Z_{ik}$ ) і забезпечення балансу між притоком засобів від підприємства в конкретний СГП ( $X_{it}$ ) і відтік засобів від СГП в підприємство ( $Y_{it}$ ) визначається низкою умов, які можна виразити системою лінійних рівнянь і нерівностей. Першою умовою при постановці цього завдання є перевищення доходів  $i$ -того СГП над її сумарними витратами (або їх рівність). Обмеження математичної моделі матиме вигляд:

$$O_i + \sum_{k=1}^s \sum_{t=1}^w (D_{itk} * Z_{ik}) + \sum_{t=1}^w X_{it} \geq \sum_{k=1}^s \sum_{t=1}^w (A_{itk} * Z_{ik} + B_{itk} * Z_{ik} +$$

$$C_{itk} * Z_{ik}) + \sum_{t=1}^w Y_{it}, \quad l = \overline{1, m}; w = \overline{1, v},$$

(2)

де  $B_{itk}$  – інвестиції в  $t$ -плановому періоді по  $k$ -ому варіанту;

$B_{itk}$  – інвестиції за  $t$ -планових періодів по  $k$ -ому варіанту;

$C_{itk}$  – витрати на споживання і інші витрати в  $t$ -плановому періоді по  $k$ -ому варіанту;

$C_{itk}$  – витрати на споживання і інші витрати за  $t$ -планових періодів по  $k$ -ому варіанту;

$D_{itk}$  – доходи в  $t$ -плановому періоді по  $k$ -ому варіанту;

$D_{itk}$  – доходи за  $t$ -планових періодів по  $k$ -ому варіанту;

По підприємству загалом відомо:

$O$  – залишок засобів (сальдо) на початок періоду.

Керовані змінні (невідомі):

$X_{it}$  – потік засобів від підприємства в  $i$ -ій СГП в  $t$ -плановому періоді;

$X_{it}$  – потік засобів від підприємства в  $i$ -ій СГП наростаючим підсумком за  $t$ -планових періодів;

$Y_{it}$  – відтік від  $i$ -ого СГП в підприємство в  $t$ -плановому періоді;

$Y_{it}$  – відтік від  $i$ -ого СГП в підприємство за  $t$ -планових періодів;

$Z_{ik} - 1$ , якщо для  $i$ -того підрозділу приймається  $k$ -тий варіант;

0, якщо для  $i$ -того підрозділу не приймається  $k$ -тий варіант.

Друга умова: сума початкового залишку і притоку коштів від СГП в підприємство повинна бути не менша, ніж відтік коштів від нього в СГП.

$$O + \sum_{t=1}^w Y_{it} - \sum_{t=1}^w X_{it} \geq 0, I = \overline{1, m}; w = \overline{1, v} \quad (3)$$

Наступне обмеження показує, що зі всіх можливих варіантів плану ТР для кожного СГП буде прийнятий лише один. Його математичний запис має наступний вигляд:

$$\sum_{k=1}^s Z_{ik} = 1, I = \overline{1, m} \quad (4)$$

У якості критерію оптимальності нами прийнятий максимум прибутку підприємства.

Функція цілі матиме вигляд:

$$F = \sum_i^m \sum_t^v \sum_k^s \frac{D_{itk'}}{(1+r)^t} * Z_{ik} - \sum_i^m \sum_t^v \sum_k^s \frac{(A_{itk'} + B_{itk'} + C_{itk'})}{(1+r)^t} * Z_{ik} + \sum_i^m \sum_t^v Y_{it} / (1+r)^t - \sum_i^m \sum_t^v X_{it} / (1+r)^t \rightarrow \max, \quad (5)$$

де  $r$  - величина річної процентної ставки (для обліку дисконтування витрат); передбачається, що період планування ТР дорівнює одному року (тобто складається план на 3 роки з розбиттям по роках). У якості функції цілі, залежно від стратегічних цілей ТР, можуть використовуватися: максимізація рентабельності (без урахування інвестицій) за весь період або на кінець періоду стратегічного планування ТР; максимізація товарного випуску продукції з новими технічними характеристиками на кінець періоду тощо. У якості обмеження можуть використовуватися: обмеження по відсотку засобів у СГП, що вивільняються на потреби підприємства загалом; обмеження на обсяги ресурсів, що залучаються (кредитних тощо). У разі, коли система обмежень математичної моделі не має розв'язку, а це цілком імовірно, оскільки «запити» СГП можуть перевищувати «можливості» підприємства, представлена математична модель може бути трансформована шляхом уведення додаткової змінної  $\Delta it$  ( $\Delta it$  - додаткове залучення засобів в  $i$ -тий СГП за  $t$ -планових періодів).

Перебудована математична модель буде мати вигляд:

$$\begin{aligned} O_i + \sum_{k=1}^s \sum_{t=1}^w (D_{itk} * Z_{ik}) + \sum_{t=1}^w X_{it} + \sum_{t=1}^w \Delta it &\geq \\ &\geq \sum_{k=1}^s \sum_{t=1}^w (A_{itk} * Z_{ik} + B_{itk} * Z_{ik} + C_{itk} * Z_{ik}) + \\ &+ \sum_{t=1}^w Y_{it} \end{aligned} \quad (6)$$

$$I = \overline{1, m}; w = \overline{1, v}$$

У якості функції цілі можна використовувати:

$$F = \sum_{i=1}^m \Delta i_v \rightarrow \min, \quad (7)$$

де  $\Delta i_v$  - додаткові засоби, що залучаються в  $i$ -тий СГП сумарно за всі планові періоди;  $\Delta i_v$  визначає величину кредитних ресурсів, які необхідно залучити для виконання плану технічного розвитку. У моделі не враховані витрати на утримання підприємства загалом, не відбиті можливості перерозподілу потоків фінансових коштів безпосередньо між СГП в обхід

підприємства, не враховані можливості короткострокових фінансових вкладень тимчасово вільних засобів як підприємства загалом, так і окремих СГП і низка інших моментів.

Загалом оптимізаційна модель формування стратегічних планів і бюджетів ТР досліджуваних підприємств має наступний вигляд. Підприємство складається зі стратегічних господарських підрозділів: «Хлібопекарське обладнання», «Обладнання для лікеро-горілчаної промисловості», «Обладнання для цукрової промисловості», «НДДКР». Кожний СГП подає три можливі плани технічного розвитку свого напрямку (у вигляді передбачуваних доходів, витрат і залучення інвестицій для розвитку цих напрямів) на найближчі три роки (окремо по роках). Прогнозні варіанти показників ТР мають бути розроблені спільно з фахівцями планово-економічної служби підприємства, відповідно до установлених нормативів. Перший варіант (1), не передбачає залучення інвестицій, орієнтований лише на власні ресурси СГП, другий варіант (2) передбачає використання загальних ресурсів підприємства. Після проведення SWOT-аналізу, визначення цілей технічного розвитку СГП, аналізу стратегічних альтернатив слід прийняти рішення щодо того, чи нарощувати обсяги виробництва устаткування для хлібопекарської промисловості.

Можна зробити висновок, що побудова організаційних структур стратегічного типу з виділенням стратегічних господарських підрозділів є необхідною умовою ефективної адаптації виробників хлібопекарського обладнання до змін зовнішнього середовища.

Запропонований алгоритм розробки і ухвалення управлінських рішень щодо ТР дозволяє удосконалити стратегічне управління ТР досліджуваних підприємств, в основу якого покладений принцип виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ) і стратегічних господарських підрозділів (СГП). На первинному етапі розробки стратегії ТР необхідно скласти список СЗГ, на яких діє підприємство, виділити СГП, далі проводиться аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, на основі якого формулюються стратегічні цілі ТР підприємства. Необхідно також детально оцінити СЗГ, а також зробити прогноз динаміки зміни його стану на найближчу і віддалену перспективу. Потім проводиться відбір найпривабливіших і перспективних СЗГ з точки зору платоспроможного попиту, економічної ефективності, конкурентоспроможності продукції, наявності високого ресурсного потенціалу, попиту з боку широкого кола споживачів тощо.

Створення організаційної структури управління має містити три етапи:

1. Дослідницько-аналітичний етап;
2. Етап проектування організаційної структури управління підприємством;
3. Етап розробки нормативно-організаційної документації управління.

На досліджуваних підприємствах важливим завданням управління ТР є перерозподіл ресурсів між напрямками виробництва залежно від стратегічних технічних цілей діяльності по цих напрямках. Розподіл ресурсів між ними часто планується, виходячи з експертних уявлень про передбачувані доходи від цих напрямів і потреби в ресурсах. Тому перед підприємствами постає завдання розробки концептуальної моделі формування стратегічних планів ТР за видами діяльності і управління перерозподілом

ресурсів всередині підприємств відповідно до прийнятої стратегії технічного розвитку.

Тому в якості обґрунтування виділення СГП була розроблена економіко-математична модель ухвалення

управлінських рішень щодо оптимального розподілу інвестиційних ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами досліджуваних підприємств.

### **Список літератури**

1. Косинова, Н. М. Концептуальные основы развития системы стратегического управления предприятием [Текст] / Н. Н. Косинова // Региональная экономика: теория и практика. – 2008. - №6. – С. 50-55.
2. Ахметов, Р. А. Методика обоснования стратегии реструктуризации [Текст] / Р. А. Ахметов // Современные аспекты экономики. – 2001. – №12а. – С. 12-15.
3. Лазарева, О. С. Формирование организационных структур управления промышленных предприятий [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург, 2000. – 20 с.
4. Мисюк, О. Н. Модели стратегического менеджмента: взгляд изнутри [Текст] / О. Н. Мисюк // Современные аспекты экономики. – 2001. – №12а. – С. 242-250.
5. Савельева, Ю. В. Организационно-экономические основы формирования комплекса бизнес-единиц на реструктурируемом предприятии [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08. 00. 05 / Ю. В. Савельева ; Новосибирская гос. академия экономики и управления. – Новосибирск, 2002. – 18 с.
6. Зубахин, А. М. Совершенствование стратегического управления зерноперерабатывающими предприятиями [Текст] : монография / А.М. Зубахин, Е. В. Тищенко Барнаул: Изд-во АлтГТУ им. И. И. Ползунова, 2007. – 137 С.
7. Синицин, Д. О. Исследование взаимосвязи стратегии технического развития и инновационной стратегии с общей стратегией развития промышленного предприятия [Текст] / Д. О. Синицин // Вестник ИНЖЭКОНа Сер. Экономика, 2009. - Вып. 3 (30). - с.340-343.
8. Ефремов, В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития [Электронный ресурс] / В. С. Ефремов. – Режим доступа : <http://www.stplan.ru/articles/practice/razvitie.htm>.
9. Higgens, J. M. Organizational Policy and Strategic Management [Text] / J. M. Higgens. – Пер. : организационная политика и стратегическое управление. – Text and Cases, 2nd ed. – Homewood. – 1983. – Р. 3–56.
10. Люхін, О. О. Особливості організаційно-економічного розвитку промислових корпорацій [Текст] / О.О. Люхін // Вісник економічної науки України, 2008. - №2. – С. 66-68, с. 68
11. Дугельный, А. П. Реформирование организационных структур производства [Текст] / А. П. Дугельный // ЭКО. – 2001. – №9. – С. 120-134.

### **РЕЗЮМЕ**

**Данилюк Вячеслав**

**Использование стратегических хозяйственных подразделений в организационной структуре производителей хлебопекарного оборудования Украины**

В статье исследована необходимость выделения стратегических хозяйственных подразделений в организационной структуре управления производителей хлебопекарного оборудования и построена экономико-математическая модель принятия управленческих решений относительно оптимального распределения инвестиционных ресурсов между этими подразделениями.

### **RESUME**

**Danyliuk Vyacheslav**

**Using of the strategic business units in the organizational structure of baking equipment producers in Ukraine**

In the article it is investigated the need in allocation for strategic business units in the organizational structure of the producers of bakery equipment. The mathematical model of management decisions for the optimal allocation of investment resources between the units is worked out.

**Стаття надійшла до редакції 10.10.2012 р.**