

Якісну характеристику ефекту можливо визначити згідно аналізу зміни долі, що займає продукція під ТМ «ROSHEN в асортименті аналогічної продукції інших ТМ, яка представлена на полицях магазинів де запроваджено розроблене СК.

**Список літератури:**1. Великанов В.О.Как правильно организовать розничную торговлю / В.О. Великанов // Современная торговля. – № 1, 2008. – С. 72–77.2. Веллхофф, А.С. Методы мерчандайзинга / А. С. Веллхофф, Ж.-Э. Массон // Маркетинг и маркетинговые исследования. – № 2, 2004. – С. 60–70.3. Егоров В.Ф. Организация торговли / В.Ф.Егоров. – СПб.: Питер, 2006. – 352 с.4. Замуруева, Е. Организация торгового пространства и анализ ее результатов / Е. Замуруева // Современная торговля. – № 6. – 2008, С. 42–47.5. Котляренко М. Мерчандайзинг – это искусство /М. Котляренко // Маркетинг и маркетинговые отношения.– №7. – 2001, С. 45–60.6. Голубків Е.П. Маркетингові дослідження: теорія, методологія й практика / Е.П. Голубків. –Х.: Прапор, 2000. – 464 с.

**Bibliography (transliterated):**1. Velikanov V.O. *Kak pravil'no organizovat' roznichnuu torgovliu* V.O. Velikanov *Sovremennaia torgovlia*. – № 1, 2008. – P. 72–77. 2. Vellkhoff, A.S. *Metody merchaizainga* A. p. Vellkhoff, Zh.-E. Masson *Marketing i marketingovye issledovaniia*. – № 2, 2004. – P. 60–70. 3. Egorov V.F. *Organizatsiia torgovli* V.F. Egorov. – SPb.: Piter, 2006. – 352 p. 4. Zamurueva, E. *Organizatsiia torgovogo prostranstva i analiz ee rezul'tatov* E. Zamurueva *Sovremennaia torgovlia*. - № 6. – 2008, P. 42–47. 5. Kotliarenko M. *Merchandaizing – etoisusstvo* M. Kotliarenko *Marketing i marketingovye otosheniia*.– №7. – 2001, P. 45–60. 6. Golubkiv E.P. *Markety`ngovi doslidzhennia: teoriya, metodologiya j prakty`ka* E.P. Golubkiv. Kharkov: Prapor, 2000. – 464 p.

*Надійшла (received) 07.11.2014*

## УДК 338

**І.Є. ХАУСТОВА**, ст. викл., НТУ «ХПІ»;  
**В.О. АЛЕКСАНДРОВА**, ст. викл., НТУ «ХПІ»;  
**Е.В. ГРИШИНА**, канд. екон. наук., доц., НТУ «ХПІ»

## СУЧАСНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА

В сучасних умовах стратегія розвитку організації виробництва повинна включати в себе чотири взаємопов'язані програми: підвищення гнучкості виробництва, синхронізацію виробничої діяльності та управління матеріальними потоками, підвищення якості праці. Стратегія розвитку організації виробництва з орієнтацією на споживача визначається таким чином: обсяг випуску, асортимент, якість і терміни поставки продукції встановлюються виходячи з прогнозів потреб майбутніх користувачів цих товарів.

**Ключові слова:** Диверсифікація, розвиток ринку, гуманізація праці, синхронізація виробничої діяльності, стратегія децентралізації організаційної структури.

**Вступ.** Рушійними силами, які визначають спрямованість і інтенсивність

організаційних змін в сучасних умовах, є розвиток ринку, технічний прогрес, зміна вимог до умов праці.

Розвиток ринку проявляється в швидкому насиченні попиту товарами масового споживання і різкому скороченні життєвого циклу високотехнологічної продукції. Це обумовлює нові вимоги до виробника і веде до розширення асортименту вироблених товарів, скороченню інноваційного циклу, високої готовності до постачань, підвищенню гнучкості виробництва і відповідної перебудові його організації та управління. Зазначені вимоги викликають необхідність в підвищенні гнучкості виробництва і відповідної перебудові його організації та управління.

**Аналіз останніх досліджень та літератури.** Особливості стратегії розвитку організації виробництва описані зарубіжними авторами, такими як Туровецт О.Г., М. Месконом, М. Альбертом і Ф. Хедоурі [2,4] та ін. В Україні стратегії розвитку організації виробництва присвячені теоретичні та практичні розробки відомих у цій сфері учених: Дикань В.Л., Дейнека О.Г., Зінь Е.А., Турченко М.О.[1,3]та ін.

**Мета дослідження.** Цілі даної стратегії можуть бути сформульовані в п'яти основних вимогах до організації виробничих систем: об'єднання зусиль працівників в досягненні цілей розвитку підприємства; посилення реакції на зміну в тенденціях розвитку ринку; виготовлення продукції, що має гарантію попиту, розширення можливостей випуску різних видів продукції; випуск продукції, що задовольняє вимогам конкретного споживача, і організація її післяпродажного обслуговування.

**Матеріали досліджень.** Організаційні зміни здійснюються в чотирьох напрямках: диверсифікації, створенні гнучких виробничих систем та систем управління матеріальними потоками, синхронізації виробничої діяльності. Таким чином, з розвитком ринку ефективність господарської діяльності досягається не економією витрат за рахунок масового виробництва, а синергичним ефектом від виготовлення широкого асортименту товарів дрібними серіями.

Технічний прогрес в організації виробництва означає, перш за все, новий рівень технічної оснащеності трудових процесів: комп'ютеризацію та інформатизацію виробництва, застосування автоматичних засобів контролю і регулювання виробничого процесу, швидке переналагодження процесів (на заводах «Тойота», наприклад, «в один дотик»). Використання програмованих машин і устаткування підвищує здатність виробничої системи швидко перебудовуватися на виконання нових виробничих замовлень. Організація дрібносерійного виробництва стає економічно виправданою. Із застосуванням нових технічних засобів і технологій значно підвищується гнучкість виробничої системи та створюються необхідні умови для переходу до комп'ютеризованому виробництву.

Зміна вимог до умов праці пояснюється, з одного боку, зростаючою технізацією праці, з іншого - розвитком нової культури праці, зміною системи

цінностей трудової діяльності. Головними з них є визнання того, що працівник може істотно впливати на результати виробництва, пошук альтернативних, змістовних і розвиваючих форм праці, прагнути до нових видів професіоналізму та ін. Зазначені тенденції призводять до послідовного відмови від технократичного підходу до проектування робочих місць, підвищенню якості трудового життя і збагаченню праці.

Досягнення зазначених цілей можливе шляхом цілеспрямованої зміни структури, форм і методів організації виробництва за допомогою розробки і реалізації наступних програм.

1. Програма підвищення гнучкості виробництва характеризує сукупність дій по встановленню і взаємної ув'язці організаційно-технічних і технологічних рішень, пов'язаних з формуванням гнучкого виробництва. Розробка даної програми пов'язана з прийняттям рішень про практичну реалізацію заходів щодо підвищення гнучкості системи і передбачає організаційну гнучкість і пошук напрямків її підвищення, розробку методичного підходу до оцінки, аналізу та планування гнучкості системи, формування гнучкого виробництва.

2. Програма синхронізації виробничої діяльності визначає сукупність дій по організації виробничої системи, швидко реагує на зміни споживчого попиту. В цьому випадку номенклатура, обсяг і терміни виготовлення продукції визначаються замовником, забезпечується синхронне (одночасне) з виробництвом надходження комплектуючих і синхронне з монтажем виробництво. Дана програма передбачає вирішення таких завдань: визначення методів синхронізації окремих стадій і робіт, встановлення форм і правил організації синхронізованого виробництва, формування стратегічних альтернатив її впровадження.

3. Програма управління матеріальними потоками на підприємстві характеризує комплекс взаємопов'язаних робіт по формуванню системи управління потоками матеріалів. Її реалізація передбачає формування логістичного підходу до організації та управління виробництвом, обґрунтування принципів і розробку системи виробничої логістики, визначення функцій і розробку системи наскрізного управління матеріальними потоками, що охоплює стадії закупівлі матеріалів, виробництва і збуту продукції.

4. Програма підвищення якості праці характеризує комплекс взаємопов'язаних робіт по перепроєктуванню робочих місць і підвищенню якості трудового життя: збагачення праці, розширення трудових обов'язків, надання більших повноважень при прийнятті рішень, формування савоврядних бригад.

Аналіз політики промислових підприємств в області організації виробництва дозволяє виділити п'ять стратегій реорганізації виробничих систем, які отримали найбільше поширення:

1) стратегія розширення можливостей;

- 2) стратегія децентралізації організаційної структури та посилення механізму внутрішньої координації та контролю;
- 3) стратегія синхронізованого виробництва;
- 4) стратегія інтеграції матеріальних потоків;
- 5) стратегія гуманізації праці.

Стратегія розширення можливостей використовується підприємствами для посилення своїх позицій на ринку починаючи з 60-х років ХХ в. і базується на диверсифікації. Диверсифікація здійснюється, як правило, шляхом створення виробництва по випуску продуктів, пов'язаних між собою за технологією та (чи) збуту. Така стратегія обумовлює перебудову організаційної структури на основі формування продуктових відділень. розширення можливостей підприємства дозволяє стабілізувати обсяг виробництва, рівень продажів і прибутку, уникнути односторонньої залежності від кон'юнктури ринку.

Стратегія децентралізації організаційної структури та посилення механізму внутрішньої координації та контролю має на меті усунення зайвих управлінських ланок та передачу їх функцій нижчестоящим ланкам в рамках загальної політики делегування відповідальності і розширення участі працівників в управлінні підприємством. Базовим структурним елементом виробничої системи стає міжфункціональна команда (група), яка відповідає за виконання всього набору функцій для задоволення запитів споживачів і вимог ринку. Децентралізація організаційної структури дозволяє підвищити гнучкість і маневреність виробництва, знизити витрати на виготовлення продукції.

Стратегія синхронізованого виробництва орієнтує підприємство на «точний попит» і організацію виробництва з мінімальними заділами і запасами. Стратегія була розроблена і вперше впроваджена фірмою «Тойота» (Японія). В даний час вона використовується багатьма компаніями США, Німеччини, Франції. Суть даної стратегії полягає в забезпеченні таких умов виготовлення продукції, які дозволяють організувати виробництво відповідно до принципу «супермаркету»: номенклатура, обсяг і терміни запуску продукції визначаються замовником, поставки здійснюються в необхідній кількості та у встановлений час. Забезпечується синхронне (одночасне) з виробництвом надходження комплектуючих і синхронне з монтажем виробництво. Це дозволяє значно скоротити цикл виготовлення продукції. Підприємство отримує можливість гнучко реагувати на вимоги ринку.

Стратегія інтеграції матеріальних потоків полягає в створенні механізму, що дозволяє контролювати виконання замовлення з моменту його надходження і до моменту доставки споживачеві. Відповідно до даної стратегією організація виробництва будується таким чином, щоб забезпечити управління рухом потоків матеріалів як єдиної інтегрованої системою, що включає джерело сировини, стадії обробки і розподілу кінцевого продукту.

Стратегія гуманізації праці передбачає проведення комплексу заходів щодо реорганізації виробництва з метою усунення негативних явищ у взаємодії людини з машиною, забезпечення якості трудових процесів та активізації працівника.

У масовому виробництві програма гуманізації праці здійснюється в трьох напрямках:

1) підвищенні гнучкості потокового виробництва допомогою регулювання швидкості конвеєра, зупинки лінії по сигналу з робочого місця, переривання такту за допомогою поперемінної зупинки деталеносія, установки накопичувачів заділів між групами робочих місць;

2) розширенні різноманітності завдань, виконуваних одним робочим: чергуванні операцій, комбінація попереднього монтажу, не пов'язаного зі швидкістю руху конвеєра, з кінцевою збіркою, поперемінної роботи збирача то на основних, то на підготовчих операціях; 3) структуруванні праці шляхом переходу від конвеєрного виробництва до змішаних гнучким структурам на основі комбінації автономних робочих груп, об'єднання конвеєрного й автоматизованого праці.

У серійному виробництві програма гуманізації праці пов'язана насамперед із організацією автономно працюючих виробничих ділянок. Такі ділянки створюються шляхом об'єднання в блоки (модулі) всіх операцій, пов'язаних з виготовленням деталей, подібних за конструкції. Працівники автономних бригад наділяються певною свободою дій. На ділянці вирішуються питання, пов'язані з визначенням термінів подачі матеріалів, здійснюється контроль за якістю продукції, що випускається, ведеться облік витрат, виробляються наладка верстатів і механізмів, їх обслуговування та ремонт, прибирання приміщення. Крім того, бригаді передається відповідальність за розподіл робочого часу протягом зміни. Це дає можливість пристосовуватися до індивідуальної продуктивності і використовувати гнучкі графіки робочого дня в умовах серійного виробництва.

Відмічені стратегії доповнюють один одного. Запропоновані в них стратегічні рішення можуть бути покладені в основу формування комплексної програми реорганізації виробничих систем.

Зміни на ринку, викликані наявністю великої кількості товарів і збільшенням в цьому зв'язку конкуренції, вимагають орієнтації підприємства на конкретного споживача і розробку стратегії розвитку організації виробництва, яка враховує дані особливості.

Стратегія розвитку організації виробництва - це довгострокова програма конкретних дій по створенню та реалізації продукції підприємства в умовах мінливої зовнішньої і внутрішньої середовища.

Загальна модель формування стратегії розвитку виробничих систем має вигляд:

де CP - стратегія розвитку організації виробництва;

В - характеристики зовнішнього середовища;

П - характеристики організаційного потенціалу та структури підприємства;

І - імідж підприємства.

Першим чинником, що впливає на вибір стратегії розвитку, є зовнішнє середовище підприємства. Для того щоб цілі підприємства були досягнуті, вони повинні бути реалістичними в тій обстановці, яка складеться на момент реалізації стратегії. Тому необхідний облік кожного з факторів зовнішнього середовища. Перша група характеристик дозволяє оцінити вплив на вибір і терміни реалізації програми розвитку організації виробництва зовнішнього середовища підприємства. Основними змінними зовнішнього середовища є її стабільність і невизначеність, зміни в попиті на продукцію, надійність і широта господарських зв'язків, рівень конкуренції, регіональних характеристик та ін. Аналіз довкілля дозволяє відповісти на питання: які можливості для розвитку має підприємство?

Другим чинником, що визначає стратегію розвитку організації виробництва, є організаційний потенціал підприємства, який характеризує сукупність наявних ресурсів і можливостей для розробки і реалізації стратегії розвитку організації виробництва. Характеристики організаційного потенціалу визначають шість головних ознак підприємства, що впливають на стратегічний вибір: його розмір, величину резервних ресурсів, прогресивність методів організації виробництва і праці, сприйнятливість працівників до нововведень, досвід в проведенні організаційних перетворень, а також його організаційну структуру. Аналіз зазначених змінних дозволяє оцінити головні достоїнства підприємства в області організації виробництва, можливість економічного маневру, вибрати методи подолання опору і стратегію змін.

Третім фактором є імідж, або фінансова та інформаційна репутація підприємства. Сталий фінансове становище дозволяє використовувати довіру до підприємства для залучення великих інвесторів, розробки ризикових проектів і т.д. Інформаційна репутація підприємства сприяє збереженню та зміцненню його становища на ринку збуту. Основними змінними іміджу підприємства є його платоспроможність, надійність як контрагента договірних відносин, якість продукції та ін. Оптимальні значення цих характеристик дають орієнтири у виборі заходів, спрямованих на збереження стійкості і підвищення життєздатності підприємства.

**Висновки.** Оцінивши ключові змінні і чинники вибору стратегії розвитку організації виробництва, можна перейти до складання програми організаційних перетворень.

Розробка стратегії починається з аналізу прогнозів зовнішнього середовища підприємства та виявлення можливостей розвитку. Потім оцінюється стійкість функціонування підприємства. Отримана інформація використовується для вибору можливих шляхів пристосування до вимог ринку і визначення допустимих меж економічного маневру. Вибір стратегії

здійснюється з урахуванням організаційного потенціалу підприємства і забезпечення програми розвитку фінансовими і трудовими ресурсами.

Оскільки формування політики в області організації виробництва є однією з задач планування розвитку підприємства, конкретна стратегія організаційних перетворень повинна розроблятися в рамках загальної господарської політики і відображати її цільові установки. Вироблення генеральної програми розвитку організації виробництва є результатом оцінки та аналізу корпоративної стратегії, організаційного потенціалу підприємства та можливостей його розвитку.

**Список літератури:** 1. Дикань В.Л., Дейнека О.Г. Організація виробництва/ В.Л.Дикань, О.Г.Дейнека – Х.: ТОВ «Олант», 2012. – 288с. 2. Туровец О.Г. и др. Организация производства и управление предприятием./ О.Г. Туровец и др. М.:ИНФРА, 2010. – 544с. 3. Зінь Е.А., Турченко М.О. Планування діяльності підприємства. / Е.А. Зінь, М.О.Турченко –К.: Професіонал, 2013. – 320с. 4. Мескон М.Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М. : Дело, 2007. – 704 с.

**Bibliography (transliterated):** 1. Dikan' V.L., Dejneka O.G. *Organizacija virobnictva* V.L.Dikan', O.G.Dejneka – H.: TOV «Olant», 2012. – 288s. 2. Turovec O.G. i dr. *Organizacija proizvodstva i upravlenie predpriatiem*. O.G. Turovec i dr. Moskov:INFRA, 2010. – 544s. 3. Zin' E.A., Turchenjuk M.O. *Planuvannja dijal'nosti pidpriemstva*. E.A. Zin', M.O.Turchenjuk –K.: Profesional, 2013. – 320s. 4. Meskon M.H. *Osnovy menedzhmenta* : per. s angl. M.H. Meskon, M. Al'bert, F. Hedouri. Moscow: : Delo, 2007. – 704 p.

*Надійшла (received) 07.11.2014*

## УДК 657.1

**С. В. БРІК**, канд. екон. наук, доц., НТУ «ХПІ»

### ОРГАНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ФОРС- МАЖОРНИХ ОБСТАВИН

У статті надано визначення форс-мажорних обставин та надзвичайних ситуацій. Розглянуто документування форс-мажорних обставин, необхідні первинні документи, що засвідчують їх виникнення, необхідність проведення інвентаризації та відновлення втрачених первинних документів у разі потреби. Висвітлено питання щодо організації бухгалтерського обліку та відображення в ньому наслідків надзвичайних обставин. Зроблено висновки про зміст Наказу про облікову політику підприємства в частині відображення форс-мажорних обставин.

**Ключові слова:** форс-мажорні обставини, надзвичайні ситуації, інвентаризація, надзвичайні витрати.

**Вступ.** Сьогодні принципи і методика обліку форс-мажорних обставин набувають все більшої значущості в економічній науці і практиці у зв'язку з

---

© С.В. Брік, 2014