

Шевченко І. Б.

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут»

## НОВЫЕ ПОДХОДЫ К МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

## Резюме

В статье автор исследует наиболее популярные модели управления изменениями и предлагает авторское видение по усовершенствованию подходов к организации процесса изменений на предприятиях. Путем соединения организационного и процессного подходов эффективность изменений в организации рассматривается как сумма индивидуальных изменений участников проекта во взаимосвязи с движением процесса изменений по вертикали управления. На базе данного подхода создана авторская модель изменений в организациях, которая включает этапы проведения изменений; направление движения изменений в соответствии с уровнями управления; результат, которого необходимо достичь на данном этапе; необходимые действия, которые необходимо реализовать для достижения и закрепления результата. Особое внимание уделено роли и функциям руководителя изменений.

**Ключевые слова:** управление изменениями, стратегия развития, модель управления изменениями.

Shevchenko I.B.

National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»

## NEW APPROACHES TO THE MANAGEMENT MODEL OF CHANGES IN ORGANIZATION

## Summary

The author explores the most popular management models of changes and offers the author's vision for improving the approaches to the process of changes in the enterprises. By connecting the organizational and process approaches, the effectiveness of changes in the organization is considered as a sum of the individual changes of the project participants in relation to the movement of the process of changes in the vertical management. On the basis of this approach the author created a management model of changes in the organizations, which includes the stages of changes; direction of the movement of changes in accordance with the management levels; result to be achieved at this stage; and necessary actions to be implemented to achieve and consolidate the result. Particular attention is paid to the role and functions of the head of changes.

**Key words:** management of changes, development strategy, management model of changes.

УДК 334

Шукалович В. Ф.

Житомирський національний агроєкологічний університет

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ СИСТЕМИ ВЕРТИКАЛЬНОЇ КООРДИНАЦІЇ

На основі системного підходу до оцінки взаємовідносин в ланцюгу формування продукції та виокремлення 3 груп зв'язків між підприємствами (прав власності, контролю та управління, руху продукції та грошових коштів) визначено та згруповано 4 типи організаційно-економічних систем вертикальної координації.

**Ключові слова:** вертикальна координація, права власності, контракти, контроль, управління.

**Постановка проблеми.** Прийняття рішення в управлінні вертикальними інтеграційними процесами тісно пов'язане з вибором параметрів відносин між виробничими одиницями в ланцюгу формування продукції. Відтак, для виробників продовольчої продукції постає питання доцільності придбання сільськогосподарських підприємств, експансії в сектор оптової та роздрібної торгівлі або ж поглиблення економічної координації в даному ланцюгу руху продукції. Існуюче законодавство дозволяє застосовувати цілий ряд економічних засобів забезпечення таких взаємозв'язків, що зумовлює розробку та відповідну класифікацію організаційно-економічних систем, що відображають відносини між підприємствами, які знаходяться в ланцюгу формування продукції

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Основні методологічні основи формування організаційно-економічних систем управління трансакціями на ринку, що виникає в між рівнями ланцюга формування продукції закладені в працях

О.Уільямсона, К. Петерсона. Зокрема, перший виділяє ключових 3 групи управлінських структур в ланцюгу формування продукції: ринок, гібридна та ієрархічна. Ринок розглядається як механізм, що має в основі максимальну незалежність учасників, ієрархія – як механізм, що передбачає підконтрольність покупця продавцю чи навпаки (вертикальна інтеграція) та гібридна форма, що включає цілий набір управлінських структур: довгострокові контракти, франчайзинг, корпорації [11]. Другий автор в континуумі стратегій вертикальної координації виділяє 5 груп управлінських структур: спотовий ринок (spot market), специфікаційний контракт (marketing contract), альянс оснований на взаємозв'язках (relation-based alliance), альянс на основі прав власності (equity-based alliance) та вертикальна інтеграція (vertical integration) [10]. Практичне застосування такої класифікації зустрічається в працях П. Джоскоу, С. Мартінеза [7, 9] В працях Нестерчук Ю.О. [5], Макаренко П.М. [4], Сави А.П. [6], Гудзь О.Є. [2], Н.В. Куц [3],

В.Л. Валентинова [1] розглядаються процеси вертикальної інтеграції, наводяться їх організаційні форми. Водночас, кожна з наведених в даних дослідженнях форм, таких як холдинги, корпорації, спільні підприємства мають різноманітні структури, що по різному можуть впливати на процеси взаємовідносин (координації) в ланцюгу формування продукції та мати різну вартість. Це потребує глибшої їх деталізації з врахуванням системної природи взаємозв'язків, що виникають між підприємствами в ланцюгу формування продукції.

**Метою статті** є визначення та класифікація основних типів організаційно-економічних систем вертикальної координації на основі застосування системного підходу.

**Результати досліджень.** Для схематичного зображення організаційно-управлінських систем дамо визначення морфологічним її складовим: елементам та взаємозв'язкам. Зокрема, під елементом будемо розуміти стадію виробництва, в її

наступному трактуванні: «...економічною стадією виробництва є будь-який операційний процес, в межах якого виробляється продукція або послуга, яка може бути реалізована» [8, с. 7] На основі аналізу нормативної бази щодо обліку операцій, що можуть відбуватися між контрагентами, сформовано 3 групи взаємозв'язків, що включають: взаємозв'язки відносин прав власності, контролю та управління і руху продукції та грошових коштів (табл. 1). Застосування вищевказаного підходу дозволяє говорити про множину організаційно-економічних систем вертикальної координації в ланцюгу формування продукції, як таку, що створена в результаті комбінації елементів та зв'язків між ними. Відтак, комбінація різних видів взаємозв'язків між підприємствами в ланцюгу формування продукції дозволило сформувати 3 типи організаційно-економічних систем вертикальної координації: холдинговий, корпоративний та контрактний.

Таблиця 1

## Умовні позначення елементів та функціональних зв'язків організаційно-економічних систем

Умовне позначення	Назва елемента	Економічне трактування
	Ланка формування продукту	Підприємство юридична (фізична) особа, яке здійснює незалежну діяльність, формує додану вартість продукту, який може бути реалізований на ринку
	Зв'язки прав власності на активи з повним їх контролем (напрямок стрілки показує, якому суб'єкту належать права власності)	Володіння контрольним пакетом акцій підприємства, домінуюча (контрольна) частка в статутному капіталі товариства, спільного підприємства
	Зв'язки часткових прав власності на активи	Володіння акціями підприємства на міноритарних правах, не домінуюча частка в статутному капіталі товариства, спільного підприємства.
	Трансакції з фіксованими параметрами	Рух продукції із юридично встановленими параметрами часу, обсягу, ціни, якості, логістики, термінами та способами розрахунків
	Трансакція руху продукції із частково або нефіксованими параметрами	Рух продукції із юридично встановленими параметрами часу, обсягу, ціни, якості, логістики, термінами та способами розрахунків
	Функціональний зв'язок повного контролю та управління,	Фіксує можливість повного доступу до бізнес інформації об'єкта та можливість приймати централізованого управлінського рішення суб'єктом (напрямок показує об'єкти контролю)
	Функціональний зв'язок часткового контролю та управління	Фіксує можливість неповного доступу до бізнес інформації об'єкта та можливість приймати рішення суб'єктом (напрямок показує об'єкти контролю)

**1 група. Холдинговий тип.** Контрольні і управлінські функції забезпечуються через виключні права власності на активи, що знаходяться в ланцюгу формування продукції.

В межах першої групи нами визначено наступні варіанти даної системи (рис. 1). На рис. 1а та рис. 1б відображено організаційно-управлінські системи вертикальної інтеграції холдингового типу. Для даного типу характерним є належність прав власності на активи підприємств в продуктовому ланцюгу одному з підприємств даного ланцюга.

Дані системи забезпечуються такими організаційно-правовими формами як: товариство з обмеженою відповідальністю (при умові частки в статутному капіталі понад 50%), публічного акціонерного товариства (частка акцій у володінні 50%+1 акція) та дочірнє підприємство. Дані системи можуть мати форму підрядного ланцюга (рис. 1а) або єдиний центр власності (рис. 1б),

який виконує контрольні та управлінські функції.

Таким чином, досягається можливість контролю виробничих одиниць на кожному рівні продуктового ланцюга, а втрати пов'язані із опортуністичною поведінкою покупця і продавця на ринку нівелюються правами власності на активи та можливістю відбору в будь-який час інформації про запаси, собівартість продукції, доходи, фінансові результати та ін. для прийняття ефективних управлінських рішень. Дана система вимагає формування в компанії власниці відповідної аналітичної групи, що могла оцінювати діяльність кожного підрозділу вертикально інтегрованої компанії. Позитивною стороною даної системи є використання переваг концентрації висококваліфікованого людського капіталу для управління операційною, фінансовою діяльністю, технологічним процесом в ланцюгу формування продукції.

Слабкими сторонами даної форми організації є залежність в прийнятті рішення від єдиного цен-

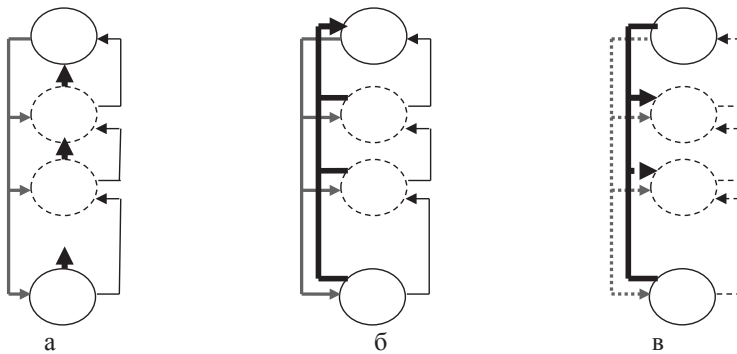


Рис. 1. Організаційно-управлінські системи вертикальної координації (холдинговий тип)

тру, що може не завжди оперативно відреагувати на зміни ринкової ситуації на певному рівні продуктового ланцюга. Також зростають витрати на персонал та аудит діяльності підпорядкованих підприємств для забезпечення об'єктивності прийняття управлінських рішень. Холдинговий тип організаційно-управлінської системи може зазнавати певних модифікацій взаємозв'язків як контролю та управління, так і руху продукції та грошових коштів. Зокрема, можливий варіант послаблення контролюючих та управлінських функцій компанії власника через систему внутрішніх наказів та угод при збереженні повних прав власності на активи. На рівень виробничого підрозді-

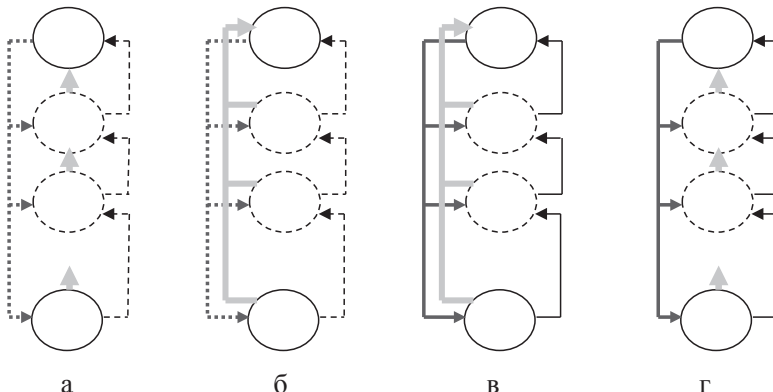


Рис. 2. Організаційно-управлінські системи вертикальної координації (корпоративний тип)

лу можуть делегуватися повноваження в управлінні персоналом, контролю якісних параметрів продукції та технологічного процесу. Дану модифікацію системи холдингового типу доцільно застосовувати з метою зниження витрат на централізоване управління інтегрованою структурою, та задля посилення мотивації в межах підприємств, що знаходяться у власності компанії.

Іншим гібридом даного типу організаційно-управлінської системи є лібералізація політики розрахунків за продукцію та параметрів руху продукції. Зокрема, на основі внутрішніх нормативних документів, компанія власник може визначити самостійність виробничих підрозділів у збутовій політиці, а саме: виборі контрагентів, строках погашення заборгованостей, логістиці. Доцільність застосування такої системи пов'язана з неефективністю централізованого управління рухом продукції, а також як вагомий інструмент мобілізації потенціалу виробничого підрозділу.

Як варіант холдингового типу організаційно-управлінських систем є включення до системи суб'єкта підприємництва, що не приймає безпо-

середню участь у формуванні продукції. В даному випадку інтенсивність та можливість вертикального контролю забезпечується власністю контролюючих пакетів акцій підприємств (або домінуючою часткою в статутному капіталі ТОВ), що дає можливість змінювати їх менеджмент, визначати напрямки розвитку та параметри трансакцій (ціна, обсяги, таймінг, якість). Формально, дана організаційно-управлінська система характерна для компаній, в яких права власності консолідовані в рамках одного власника (управляючої компанії), що належить до іншої сфери бізнесу (банківська сфера, важка промисловість), формуючи фінансово-промислові групи.

Зазначимо, що застосування організаційно-економічних систем вертикальної координації із зовнішніми центрами може мати різну інтенсивність управління та контролю: від «ручного» до «вільного плавання». Однак, спільним у них є те, що в разі необхідності управляюча компанія має максимальні можливості до управління трансакціями в ланцюгу формування продукції, а підприємства, які входять до інтеграційного об'єднання мінімальний рівень незалежності.

2 тип. Корпоративна організаційно-економічна система формується на основі неповних (часткових) прав власності на активи, що знаходяться в ланцюгу формування продукції (рис. 2)

Зокрема, варіант 2а передбачає часткове володіння підприємствами в ланцюгу формування продукції підприємством, що є постачальником ресурсів або ж покупцем його продукції. Дані підрядна система через механізм розподілу прав власності значно знижує вплив виробничих одиниць, що знаходиться «зверху», на прийняття рішень на підприємствах, що знаходяться «знизу» ієрархії, при цьому ступінь вказаного впливу знижується по мірі віддалення «вниз». Водночас, це дозволяє підприємству кінцевому власнику володіти певною економічною ін-

формацією на кожному рівні ланцюга формування продукції і, відповідно, вести більш обґрунтовану з меншими ризиками виробничу та збутову політику та отримувати певну частину прибутку, що передбачено його правами власності.

Натомість у разі, коли підприємство одноосібно володіє частками підприємств у даному ланцюгу формування продукції, то його потенційні можливості до впливу на прийняття рішень в ньому є однаковими на кожному із рівнів (рис. 2б).

Особливістю розглянутих вище систем є те, що часткові права власності не надають можливість повного контролю за прийняттям організаційних рішень, управління рухом продукції передбачених юридично. Таким чином, для підвищення «керованості» даний тип системи потребує додаткової договірної бази між підприємствами учасниками ланцюга формування продукції (рис. 2в, 2г). Дані договірні бази (сукупність контрактів) є результатом консенсусу між різними власниками активів підприємств в ланцюгу формування продукції за результатами переговорів.

У розглянутих вище 2 типах організаційно-економічних системах основним інструментом, що за-

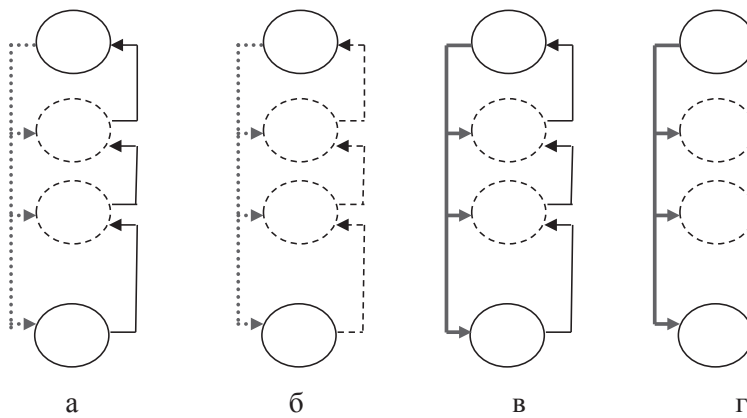


Рис. 3. Організаційно-економічної системи вертикальної координації (контрактний тип)

безпечував максимально можливу ймовірність вертикального контролю та управління виробництвом та руху продукції, виступали права власності на активи. Разом з тим, досить часто права власності є досить дорогим інструментом забезпечення контролю та отримання економічної інформації. Існує також значна ймовірність відмови суб'єкта прав власності щодо продажу частки активів або участі у формуванні його капіталу, що може бути наслідком конкурентних та внутрішніх інституціональних мотивів. Як приклад, молокопереробне підприємство може інвестувати в капітал сільськогосподарського підприємства виробника сировини, однак юридична процедура відповідного процесу є надзвичайно громіздкою та потребує згоди співвласників, зміни статутних документів, що в кінцевому результаті суттєво збільшує ризики здійснення такого інвестування.

Тому виникає необхідність в пошуку більш його дешевих та дієвих форм. Основною з таких форм виступає контракт. Контракт дозволяє юридично гарантувати та стабілізувати трансакції між ієрархічними рівнями продуктового ланцюга, повністю або частково структурувати технологічні, логістичні, збутові, інноваційні процеси, використання людського капіталу. Необхідно зазначити, що видовий склад контракту дозволяє значно диференціювати та варіювати ступінь інтенсивності та об'єкти вертикального контролю і управління. Основні моделі організаційно-управлінських систем з використанням контрактів наведені на рис. 3.

Отже, 3 тип організаційно-економічної системи – контрактний.

Розглядаючи існуючі модифікації організаційно-управлінських систем, зазначимо, що існують можливі випадки укладання системи контрактів одним із підприємств у вертикальному продуктовому ланцюгу із іншими підприємствами, що знаходяться «вище» або «нижче» з повним підпорядкуванням потоків продукції, виробничих(технологічних) процесів контрактору (рис. 3а). При даній системі контрактом встановлюються обмеження щодо альтернативних каналів збуту, ціни на продукцію, часові межі оплати за неї та доставки, стандарти виробництва, використання специфічного обладнання. Однак, окремі відомості про фінансово-господарську діяльність залишаються поза об'єктом контролю та управління, що не дозволяє контрактору повністю контролювати та управляти процесами на підприємствах з якими укладено контракт.

Можливим є варіанти системи, в яких контракт залишає можливість вільного розпорядження виробленою продукцією контрактантами, а інтенсивність контролю і управління в підприємствах сформованого ланцюга є низькою (рис. 3б). Наступні 2 варіанти контрактного типу організаційно-економічної системи передбачають максимальні повноваження контрактора щодо контролю та управління підприємствами в ланцюгу формування продукції без зміни права власності. В даному випадку, контрактор має повний доступ до економічної інформації підприємств, визначає їх кадрову, виробничу та збутову політику (рис. 3в). Можливий і більш ліберальний варіант контрактних відносин при яких зберігаються функції контролю та управління діяльністю, окрім повноважень щодо збутової політики.

Четвертим типом організаційно-економічного механізму є ринковий, що передбачає цілковиту автономність (незалежність) підприємств в ланцюгу формування продукції. «Регульована» складова вертикальної координації в даних умовах взагалі відсутня, а взаємозв'язки можуть носити хаотичний, непостійний характер через дію «невидимої руки ринку».

Підсумовуючи результати поділу організаційно-економічних систем на 4 типи, слід зазначити: будь-яке рішення, що стосується організації взаємовідносин в ланцюгу формування продукції, буде пов'язане із заміною однієї організаційно-економічної системи на іншу. В даному випадку механізм до якого переходить вертикально координована структура буде залежати від домовленостей із покупцем прав власності на актив та ситуацією на ринку, схильністю інших незалежних учасників ринку проводити переговори щодо контрактації відносин. Необхідно зазначити, що інтенсивність контролю та управління через контрактний механізм може мати різні форми прояву та стосуватися всіх або кожного окремо із 4 аспектів: технологічного (виробничого), логістичного, людського капіталу (аспекту персоналу) та безпосередньо сировинного забезпечення.

Технологічні контракти стосуються параметрів виробництва продукції на різних рівнях ланцюга формування продукції підприємства-координатора та передбачають використання обладнання певних виробників або технологічних ліній, що відповідають встановленим стандартам, використання встановленого переліку інгредієнтів, часу виробництва, встановлення граничного рівня запасів продукції та сировини, дотримання визначених параметрів технологічного процесу (температури приміщення, продукції, інгредієнтів, унікальних санітарно-гігієнічних норм та ін.) і т. д.

Логістична складова контрактів стосується визначення обсягів реалізації, часу доставки, способів та маршрутів доставки. В окремих випадках доцільно визначати також і компанію перевізника, що має відповідний досвід або належить до структури одного із координованих підприємств або підприємства-координатора.

Контрактація параметрів людського капіталу (кадрового забезпечення) необхідна як для забезпечення функціонування вертикальних орга-

нізаційно-економічних структур, в межах яких формуються унікальні технологічні, логістичні та сировинні параметри, так і в разі неспроможності суб'єктів координації забезпечити належне управління та контроль над ними. В даному випадку об'єктом контракту можуть виступати процедури призначення топ-менеджерів, менеджерів виробничих підрозділів, технологів та ін.

Останнім об'єктом укладання контрактів (договорів) доцільно визначити сировину або ресурси, які споживають (переробляють) учасники вертикально координованої системи. Необхідність використання певних норм та вимог до сировини, що надходить на підприємства в ланцюгу формування продукції, зумовлена зазвичай відсутністю на ринках відповідних ресурсів належної якості або слабким державним контролем якісних її параметрів.

Підсумовуючи викладене вище, відзначимо, що кожен із зазначених аспектів контрактного процесу виступатиме об'єктом переговорів між компанією координатором та підприємством, що знаходиться «вище» або «нижче» в ланцюгу формування продукції. Розриваючи зв'язки прав власності, тобто фактично дезинтегруючись, компанія інтегратор може в переговорному процесі сформувати контрактно-координований ланцюг постачання або збуту продукції. Разом з тим, дані організаційно-управлінські системи в окремих випадках не задовольняють потреби підприємства координатора і пов'язані з постійним порушенням умов контрактів, що призводить до дестабілізації всього виробничого процесу, посилення конфліктної ситуації та отримання продукції (сировини) неналежної якості, зростання визначених контрактом штрафних санкцій та зниження грошового обігу між структурними елементами вертикально ко-

ординованої системи. В даному випадку виникає необхідність в суттєвій диверсифікації ланцюга реалізації (формування) продукції підприємства, що вимагає деструкції існуючих управлінських, контролюючих зв'язків та каналів руху продукції на користь їх ситуативного утворення. Доцільність застосування таких організаційно-управлінських систем полягає у використанні ефекту конкуренції для забезпечення оптимальних параметрів виробничого процесу підприємства – технологічних, логістичних, сировинних, людських. В даному випадку доцільним є перехід до 4 типу організаційно-економічного механізму координації.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Застосування системного підходу до оцінки структури ланцюга формування та збуту продукції дозволило виокремити групу взаємозв'язків та структурні елементи організаційно-економічної системи вертикальної координації. Зокрема, елементом вертикально координованої структури визначено підприємство, в межах якого формується додана вартість продукції, яка може потім бути реалізована; зв'язками структури – відносини, що стосуються прав власності, контролю та управління, руху продукції. Відтак, визначено 4 типи організаційно-економічних систем, що враховують наявність та силу інтенсивності даних зв'язків: холдинговий, корпоративний, контрактний, ринковий.

В подальшому розрахунок вартості 3 груп взаємозв'язків в ланцюгу формування та збуту продукції дозволить науково обґрунтовано підходити до оцінки зміни стратегії взаємовідносин підприємств даного ланцюга один з одним, а також застосовувати комплекс моделей для удосконалення та оптимізації наявних механізмів координації.

#### Список літератури:

1. Валентинов В.Л. Вертикальна координація як фактор розвитку міжгалузевих відносин в АПК // Економіка АПК – 2003. – № 6. – С. 26.
2. Гудзь О.Є. Розвиток інтеграційних відносин в аграрній сфері України: виклики та перспективи [Електронний ресурс] / Гудзь О.Є., П.М. Макаренко. – Режим доступу : [http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/3\\_1/008.pdf](http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/3_1/008.pdf).
3. Куц Л. Л. Форми і ступені вертикальної інтеграції підприємств / Л. Л. Куц // Інноваційна економіка. – 2012. – № 5. – С. 42-46.
4. Макаренко П.М. Інтеграція як фактор підвищення економічної ефективності сільського господарства [Електронний ресурс] / П.М. Макаренко // Вісник Полтавської державної академії. – Режим доступу : [www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/3.../350\\_Contents.pdf](http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/3.../350_Contents.pdf).
5. Нестерчук Ю.О. Вертикальна інтеграція у системі стратегічних цілей аграрної політики держави / Ю.О. Нестерчук // Актуальні проблеми економіки АПК : колективна монографія / за ред. Д.К. Семенди, О.І. Здоровцова. – Умань : Видавець «Сочинський». – 2009. – С. 75-135.
6. Сава А.П. Проблеми створення і розвитку інтегрованих формувань в агропромисловому комплексі [Електронний ресурс] – Режим доступу : [www.archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/inek/2009\\_4/17.pdf](http://www.archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2009_4/17.pdf).
7. Joskow P. L. Asset Specificity and the Structure of Vertical Relationships: Empirical Evidence / P. L. Joskow // Journal of Law, Economics and Organization. – Vol. 4. – Spring 1988. – P. 95-117.
8. Mighell R. Vertical Coordination in Agribusiness / R. Mighell, L. Jones // Agricultural Economic Report #19. – Washington : United States Dept. of Agriculture, 1963, 90 p.
9. Martinez Steve W. Vertical Coordination of Marketing Systems: Lessons From the Poultry, Egg, and Pork Industries [Electronic source] / Martinez S. W. – Washington : United States Department of Agriculture Agricultural Economic, April 2005, 67 p. – Available at : <http://www.prairieswine.com/pdf/34307.pdf>.
10. Peterson C. Strategic choice along the vertical coordination continuum / Peterson C., Wysocki A., Harsh S. // International Food and Agribusiness Management Review. – 2001. – № 4. – P. 149-166.
11. Williamson O. E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives / O.E. Williamson // Administrative Science Quarterly. – 1991. – Vol. 36, № 2. – P. 269-296.

Шукалович В. Ф.

Житомирский национальный агроэкологический университет

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ ВЕРТИКАЛЬНОЙ КООРДИНАЦИИ

### Резюме

На основании системного подхода к оценке взаимоотношений в цепочке формирования продукции и выделения 3 групп взаимосвязей между предприятиями (прав собственности, контроля и управления, движения продукции и денежных средств) определены и сгруппированы 4 типа организационно-экономических систем вертикальной координации.

**Ключевые слова:** вертикальная интеграция, права собственности, контракты, контроль, управление.

Shukalovych V. F.

Zhytomyr National Agroecological University

## ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SYSTEMS OF VERTICAL COORDINATION

### Summary

Basing on the systemic approach to relationships evaluation in the product supply chain and allocation of three groups of linkages between enterprises (ownership, control and management, production and movement of funds) it is defined and grouped 4 types of organizational and economic systems of vertical coordination.

**Key words:** vertical integration, property rights, contracts, control, management.

УДК 65.018 (477)

Юдіна М. І.

Хмельницький національний університет

## ВПЛИВ ЧИННИКІВ НА ПРОЦЕСИ ЗНИЖЕННЯ СОБІВАРТОСТІ МАШИНОБУДІВНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Досліджено чинники зниження собівартості продукції машинобудівної галузі. Охарактеризовано внутрішні та зовнішні фактори зниження собівартості конкурентоспроможної машинобудівної продукції. Визначено роль аналізу витрат виробництва для розрахунку впливу факторів на розмір витрат виробництва.

**Ключові слова:** витрати виробництва, машинобудівне підприємство, фактори зниження собівартості.

**Постановка проблеми.** Зниження собівартості продукції є одним з визначаючих факторів вирішального шляху до інтенсифікації економіки та збільшення ефективності виробництва. Бажаним було б, щоб результати виробництва зростали швидше, ніж витрати на нього, а залучення у виробництво якнайменшої кількості ресурсів давало якнайбільший ефект.

В сучасних умовах, коли ціни формуються під впливом ринку, основним фактором зростання прибутку підприємства є зниження собівартості конкурентоспроможної продукції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням зниження собівартості продукції, дослідженням факторів впливу на її величину, займалися багато вітчизняних науковців, а саме Безруких П.С [1], Войнаренко М.П [2], Герасемчук В.Г., Розенцплентер А.Е. [3], Гордановська В.П. [4], Добрусин А.М. [5], Іванюта П.В., Лугівська О.П. [7], Кузьмін О.Є., Дідик А.М., Когут У.І., Мельник О.Г. [8], Череп А.В. [9], Шелемтьєва Т.В. [10].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Завданням кожного промислового підприємства має бути пошук методів зменшення витрат виробництва у собівартості продукції, дослідження факторів зниження собівартості конкурентоспроможної продукції, які б давали змогу виявляти можливості економії витрат виробництва. Адже собівартість продукції можна знизити на будь-якій стадії виробничого процесу: на етапі проектування чи в процесі виробництва устаткування, обладнання тощо. Тому важливим є визначення, розгляд факто-

рів впливу на розмір витрат, що формують собівартість продукції.

**Мета статті.** Головною метою даної статті є визначення ряду факторів зниження собівартості продукції, дослідження їх впливу на розмір статей витрат, що формують собівартість продукції машинобудівних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Саме фактори є головними характеристиками впливу на собівартість продукції і на основі них на підприємстві здійснюється пошук резервів зменшення собівартості продукції. Як свідчить аналіз літературних джерел [1-10], існує чимала кількість факторів зміни собівартості. Проблеми зменшення собівартості продукції мають комплексний характер, а тому для їх вирішення постає необхідність у застосуванні системного підходу.

Усі фактори, які мають вплив на відносні та абсолютні розміри витрат, доцільно розподілити на дві групи: зовнішні та внутрішні.

На рис. 1, рис. 2 подано класифікацію груп факторів, що впливають на рівень собівартості продукції. При побудові даної системи класифікації необхідно виокремлювати ті, які залежать, і ті, які не залежать від умов діяльності машинобудівного підприємства, внутрішні та зовнішні (рис. 1, рис. 2).

Внутрішні фактори зниження собівартості конкурентоспроможної продукції мають тісний зв'язок із господарською діяльністю підприємства, а саме, форми та системи оплати праці, рівень продуктивності праці, стан основних фондів, рівень використання обігових коштів підприємства тощо [7].