

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ

Актуальність проблеми та її зв'язок з важливими науково-практичними завданнями. В умовах вступу України в СОТ та зростання росту конкуренції і з вітчизняними, і з закордонними товаровиробниками постає проблема в забезпеченні ефективної системи управління підприємством сільськогосподарського машинобудування. Для посилення конкурентних позицій потрібно вибрати ефективну систему управління, яка буде відповідати умовам сьогодення та забезпечувати конкурентоздатність підприємства галузі сільськогосподарського машинобудування.

Аналіз останніх наукових досліджень. Проблеми розробки та впровадження систем управління на підприємстві займалися такі вчені, як Д. Обер-Кріс, А. Файоль, Д. Коттер, Ф. Тейлор та ін. Аналіз цієї проблеми можна простежити і в роботах українських науковців. Зокрема, В. А. Верба і О. М. Гребешкова [2] провели аналітичну оцінку практики впровадження та застосування найпоширеніших у світі управлінських технологій в українському бізнес-середовищі, а також оцінку значущості цілей діяльності українських підприємств. У результаті проведеного оцінювання було виявлено, що серед українських підприємств найпопулярнішою управлінською технологією залишається бюджетування, а в системі цілей переважають цілі фінансового характеру.

У роботі О. А. Сметанюк та О. П. Сочівець [9] досліджено науково-теоретичні засади формування та визначення ефективності управління підприємством в умовах тенденції наростання глобальних процесів, а отже, і зростання конкуренції. Згідно з проведеними дослідженнями доцільно розглядати ефективність управління як багатогранну категорію, тобто ефективність управління слід розглядати як комплексну характеристику управління, яка сприяє досягненню цілей діяльності підприємства. Ефективність управління підприємством пропонується визначати як складну, соціально-економічну категорію, яка відображає ступінь реалізації поставлених цілей підприємства за умови оптимального використання наявних засобів і можливостей і керуючою підсистемою, і керованою.

Крім вищезазначених науковців, системи управління досліджували й інші українські вчені. Наприклад, В. Б. Дзюба [6] розглядав теоретичні аспекти сис-

теми бюджетування та застосування досліджуваної управлінської технології на ринково орієнтованих підприємствах. З. Є. Шершньова [11], у своєму підручнику, наводить деталізований аналіз стратегічного планування та особливості впровадження цієї системи управління на підприємстві. Робота У. О. Гуцаленко і Г. В. Причепа [4] присвячено аналізу внутрішнього аудиту як невід'ємної складової ефективної системи управління. О. Б. Гребець [3] наголошував на необхідності використання системи контролінгу як дієвого механізму відповідності поставлених цілей операційній діяльності. Г. С. П'ятак [8] розглянув основні складові логістичної системи та узагальнив різноманітні тлумачення цього поняття.

Мета роботи. Проаналізувати та систематизувати знання про ефективні системи управління підприємством сільськогосподарського машинобудування на прикладі ТОВ ВП „Агро-Союз”.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сільськогосподарське машинобудування є однією з провідних галузей машинобудування підприємства, оскільки ця галузь складає 0,4% усієї виробленої продукції по Україні. На сьогодні в Україні освоєно виробництво багатьох видів сільськогосподарських машин: тракторів, сівалок, комбайнів, тракторних плугів, обладнання для ферм. Особливістю даних підприємств є робота під замовлення та орієнтованість на райони виробництва сільськогосподарської продукції

На сьогодні сільськогосподарське машинобудування має значний потенціал для розвитку. Протягом 2003 – 2010 рр. спостерігається значне коливання виробництва і по всій галузі машинобудування, і по виробництву сівалок зокрема. Ці коливання, особливо у 2009 році, пов'язані з впливом фінансово-економічної кризи індекс виробництва для усієї галузі становив 55,1%, тоді як індекс виробництва сівалок – 25,25%. Однак вже у 2010 році відбувається поновлення обсягів виробництва, оскільки індекси виробництва становили для галузі машинобудування – 136,1% та для виробництва сівалок – 152% до попереднього року (рис.1).

У той же час динаміка обсягів виробництва культиваторів та сівалок за аналогічний період, представлена на рис. 2, свідчить про те, що кількість виробле-



Рис. 1. Динаміка промислової продукції машинобудування (відсотків до попереднього року) [5]



Рис. 2. Динаміка обсягів виробництва окремих видів продукції сільськогосподарського машинобудування у 2003 – 2010 рр. [5]

ної продукції досягла свого піку у 2008 році (10,4 та 9,9 тис. шт. відповідно). У 2009 році спостерігається падіння виробництва продукції (до показників 2,5 та 4,6 тис. шт.), а у 2010 році – незначне підвищення кількості виробленої продукції (до 3,8 та 6,4 тис. шт.), що свідчить про застосування ефективних механізмів виходу з кризи.

Стосовно самого ринку сівалок можна сказати що основними виробниками цього виду сільськогосподарської техніки є ТОВ ВП „Агро-Союз” (у матеріальному вимірі) та ВАТ „Червона зірка” (у кількісному). Показники виготовлення, реалізації та наявності на складах сівалок за 2009 рік наведені в таблиці 1.

Як видно зі статистичних даних, попит на сільськогосподарську техніку з боку аграріїв скоротився через зниження фінансових можливостей і дефіциту позикових коштів. Оновлювати парк техніки змогли собі дозволити тільки великі агрохолдинги. Однак попит з боку великих господарств не зміг виправити результати в галузі машинобудування, оскільки багато компаній закуповували іноземну техніку (наприклад JohnDeere та ін.). Результатами цієї ситуації був вплив світової фінансової кризи, а також недосконала система управління.

Отже, виходом з цієї ситуації може бути аналіз переваг та недоліків діючої на підприємстві системи управління та, якщо це потрібно, запровадження нових управлінських технологій. Пропонуємо розглянути один з таких аналізів на прикладі ТОВ ВП „Агро-Союз”.

Виробниче підприємство „Агро-Союз” являє собою високотехнологічне виробництво сільськогосподарської техніки і швидкокомтованих ангарів та освоєння новітніх сільськогосподарських технологій. Виробничі потужності, технологічні можливості та професіоналізм співробітників підприємства дозволяють якісно і на високому інженерно-технічному рівні проводити не тільки серійне виробництво техніки, але й оперативно виконувати індивідуальні замовлення. До того ж, це підприємство працює не лише на ринку України, а й в країнах СНД та Західної Європи. На сьогодні ТОВ ВП „Агро-Союз” збільшило обсяги свого виробництва до 700 посівних комплексів за рік і, разом з тим, розширило асортимент товарів, який має у своєму списку більше 30 найменувань серійної продукції. Відкрило свої представництва у Росії та Казахстані, а також налагодило зв'язки більше ніж з 150 партнерами в усьому світі.

Що стосується систем управління, то на ВП „Агро-Союз” діють такі управлінські технології як стратегічне планування, бюджетування, внутрішній аудит та контролінг. Розглянемо кожну з систем управління (схема 1).

Стратегічне планування за своєю суттю є адаптивним процесом, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства.

Однією з переваг його використання на підприємстві ВП „Агро-Союз” є зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, прогнозування їхніх наслідків, орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей та визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні, а також розподіл відповідальності між поточною та майбутньою діяльністю. Недоліками цієї системи управління є відсутність альтернативних планів, недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування та слабкорозвинена система контролю та коригування стратегічних планів. Крім того недосконалою є і система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів та недостатній рівень організаційного, соціально-психічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

Бюджетування розглядається як процес розроблення оптимальних напрямів використання доходів і формування витрат підприємства в ході здійснення його фінансово-господарської діяльності, розрахований на перший період часу. Воно охоплює розроблення бюджетів, організацію його здійснення і контроль за його виконанням. Основними особливостями цієї системи для підприємства є можливість координувати роботу підприємства в цілому, а аналіз бюджетів дозволяє вчасно вносити коригувальні зміни. Крім того, ця система дає можливість удосконалити процес розподілу ресурсів; є дієвим інструментом порівняння досягнутих і бажаних результатів. Основними прогалинами цієї системи є невідповідність бюджетів реальному стану підприємства у зв'язку з відсутністю дієвого механізму передбачення усіх можливих ризиків, різне сприйняття бюджетів у різних людей, до того ж бюджети потребують від співробітників високої продуктивності праці і можуть вносити протиріччя між досяжністю цілей та їхнім стимулюючим ефектом; ще одним вагомим недоліком є завищення потреб у ресурсах.

Під терміном „внутрішній аудит” науковці розглядають незалежну діяльність, яка проводиться на окремому підприємстві з метою встановлення фактичного стану справ суб'єкта господарювання і пошуку ефективних рішень наявних проблем. Використання цієї системи сприяло покращенню якості зовнішніх ауди-

Таблиця 1

Динаміка показників виготовлення, реалізації і запасів сівалок за 2009 р.

Сівалки, 2009 рік, Україна	Виготовлено		Реалізовано		Наявність на складах	
	од.	млн.грн.	од.	млн.грн.	од.	млн.грн.
ВАТ "Червона зірка", м. Кіровоград	260	10,44	470	15,66	1623	53,04
ТОВ ВП "Агро-Союз", м. Дніпропетровськ	13	14,46	8	9,5	75	83,11
ВАТ "ТОДАК", м. Київ	24	1,77	28	2,17	10	0,71
МСНВП "Клен", м. Луганськ	31	3,48	26	2,75	27	3,29
ВАТ "Охтирсьільмаш"	12	0,79	2	0,13	23	1,51
ВСЬОГО	340	30,94	534	30,21	1758	141,66

торських перевірок, разом з тим внутрішній аудит краще забезпечує потребу підприємства у попередньому, поточному і наступному контролі. У процесі використання цієї системи управління було виявлено, що не в достатній мірі виконується принцип незалежності аудитора. Окрім цього внутрішні аудитори можуть зробити помилки і своєчасно не помітити та не виправити наявну проблему, а також одноразові аудиторські послуги зі сторони коштують дешевше, ніж постійний контроль з боку внутрішніх аудиторських служб.

Контролінг визначають як систему визначення цілей, прогнозування й планування механізмів та інструментів досягнення цих цілей, а також перевірки того, наскільки успішно виконані поставлені цілі; система спостереження та вивчення економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою; це система, зорієнтована на майбутній розвиток підприємства. Основними факторами, що сприяли впровадженню контролінгу на ВП „Агро-Союз”, були реальність оцінки рівня фінансової стабільності та потенціалу компанії, а саме передбачення перспективи розвитку компанії та мобільне прийняти стратегічно слушного рішення, забезпечення зацікавленості реалізації стратегічної мети та завдань компанії не лише у керівництва, а й у співробітників; крім того, контролінг передбачає здійснення бухгалтерського, управлінського, податкового обліку та оперативного планування, а також регулярне порівнювання планових показників з фактичними, оперативний вплив на ситуацію та своєчасну реакцію у разі наявності значних відхилень.

Коли мова заходить про систему логістики, під нею розуміють організаційно-господарський механізм управління матеріальними та інформаційними потоками. Вона охоплює матеріальні засоби, що забезпечують рух товарів логістичним ланцюгом (склади, вантажно-розвантажувальні механізми, транспортні засоби), виробничі запаси та засоби управління усіма ланками ланцюга. Підприємство впровадило цю сис-

тему через те, що вона забезпечила спостереження за рухом товару до кінцевого споживача, також з використанням даної системи було впроваджено автоматизовані складські системи, що забезпечують розміщення, зберігання, переробку та відвантаження партій товарів шляхом використання штрих-кодових скануючих пристроїв; створила єдині логістичні центри „загального користування” та забезпечила споживачів матеріальними та інформаційними ресурсами. Основними перешкодами при впровадженні цієї системи були відсутність у керівників чіткого уявлення про те, яке місце займає логістика в структурі компанії та відсутність деталізованої системи обліку витрат на логістику, а також низький рівень виробничо-технічної бази складського господарства і слабкий рівень механізації і автоматизації складських робіт.

На нашу думку, комплексне використання цих систем на ВП „Агро-Союз” є доцільним і виправданим, але усі вони не відображають потреби підприємства у розробці нової сільськогосподарської техніки та апробації її на ринку з мінімальними витратами. Зважаючи на це, автори пропонують упровадити такі системи управління як імітаційне моделювання управління підприємством і управління бізнес-процесами.

Імітаційне моделювання більшістю науковців визначається як метод управління, що дозволяє будувати моделі, що описують процеси, так, як вони проходили б насправді, таку модель можна „програти” в часі і для одного випробування, і заданої їх множини. Існує й інше трактування цієї системи, імітаційне моделювання розглядають як метод дослідження, при якому система, що вивчається, замінюється моделлю з достатньою точністю, що описує реальну систему, і з нею проводяться експерименти з метою отримання інформації про цю систему.

Для ВП „Агро-Союз” в основу імітаційної моделі, на нашу думку, потрібно покласти: розширення асортименту продукції шляхом впровадження високотехнологічної техніки, використання нових технологій та

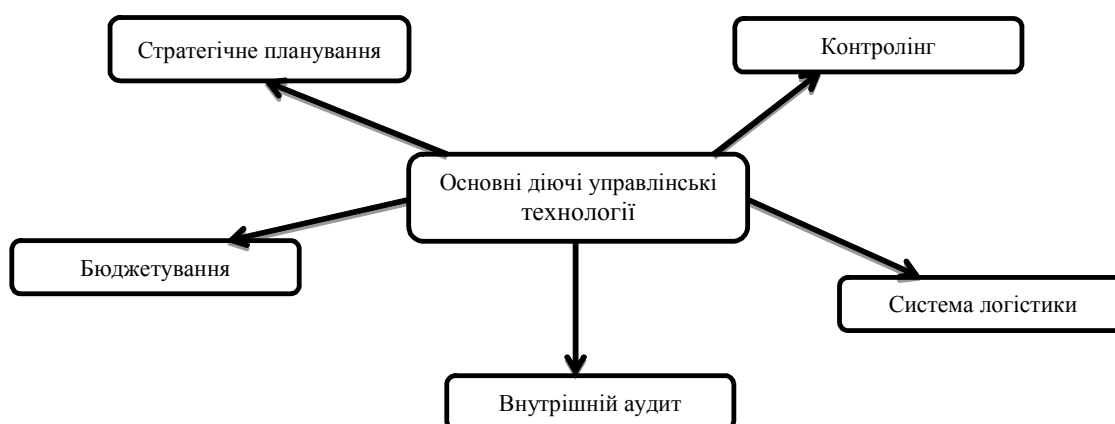


Схема 1. Основні системи управління ВП „Агро-Союз”

оцінка сумарного соціально-еколого-економічного ефекту, впровадження сервісного обслуговування.

Основними мотивами використання цієї системи є краще зрозуміння реальної системи, до того ж, у ході моделювання можливе „стиснення” часу (роки практичної експлуатації реальної системи можна промодельовувати протягом декількох секунд або хвилин). Крім того, вона не вимагає переривання поточної діяльності реальної системи і носить більш загальний характер, і його можна використовувати як засіб навчання персоналу роботи з реальною системою. Моделювання забезпечує більш реалістичне відтворення системи, тому його можна використовувати для аналізу перехідних процесів. На сьогодні розроблено безліч стандартизованих моделей, що охоплюють широкий спектр об’єктів реального світу.

Оскільки імітаційне моделювання є порівняно новою системою управління на українських підприємствах його використання може визвати ряд проблем, основними з них є такі: немає ніякої гарантії, що модель дозволить отримати відповіді на цікаві для нас питання. Крім того, немає ніякого способу довести, що робота моделі повністю відповідає роботі реальної системи, а моделювання складних систем може виявитися досить дорогим задумом і зайняти чимало часу. Разом з тим, для „прогону” складних моделей потрібно досить багато часу. Як і раніше, характерне недостатнє використання стандартизованих підходів (хоча певний прогрес у подоланні цього недоліку вже намічається) в результаті моделі однієї і тієї ж реальної системи, побудовані різними аналітиками, можуть мати мало спільного між собою.

Другою, досить новою моделлю управління підприємством є управління моделями бізнес-процесів. Бізнес-процес становить собою завдання, що виконуються людьми і системами, які спрямовані на досягнення заздалегідь запланованого результату. Бізнес

процеси мають наступні важливі риси: мають внутрішніх та зовнішніх користувачів; діють усередині підрозділів компанії і між ними, а також між різними організаціями; засновані як спосіб виконання робіт, властивому тій або іншій організації.

Оскільки ВП „Агро-Союз” здебільшого працює за індивідуальними замовленнями використання моделі управління бізнес-процесами забезпечить безперешкодне виконання процесу, що, в свою чергу, дозволить підприємству збільшити додану вартість і максимізувати корисність і цінність продуктів і послуг для власних клієнтів. Ефективне управління провідними процесами підприємства є ключем до успіху, до них належать: закупівля (забезпечення матеріалами та обладнанням для виробництва продуктів або формування послуг), дослідження та розробка нових продуктів і послуг для клієнтів, виробництво (створення продуктів або послуг), поставки (отримання замовлень від клієнтів і забезпечення виконання цих замовлень), дистрибуція (забезпечення безперешкодного поширення продуктів або послуг клієнтам) та підтримка клієнтів (забезпечення підтримки клієнтів після набуття ними продуктів або послуг підприємства).

Щоб гарантувати безперервний, успішний розвиток та вдосконалення процесів, необхідно, щоб цілі були зрозумілі і досяжні, у бізнес-процес повинні бути залучені і керівництво, і підлеглі, а також участь персоналу в бізнес-процесі, що допоможе втілити в життя запропоновані зміни.

Побудова моделі бізнес-процесу дозволить підприємству вирішити безліч прихованих проблем традиційної функціональної моделі організації. Побудова такої моделі потребує взаємодії всіх зацікавлених осіб для гарантії того, що всі доступні знання будуть використані у моделі. Модель бізнес-процесу може складатися з певних дій, кроків, функцій, ресурсів і продуктів. До основних переваг використання підприєм-

ством цієї системи можна віднести відображення чіткої картини того, що відбувається в організації, з усіма наявними проблемами і вузькими місцями, які могли залишитися непоміченими в типовій організації, яка зовні нормально виконує свої функції; оптимізацію використання ресурсів, зменшення часу тимчасових затримок і долі фінансових витрат та зростання ефективності організації та загальної якості. Крім того, більшою мірою задовольняються вимоги та побажання клієнтів і власних співробітників. Незважаючи на всі переваги при використанні цієї системи підприємство може зіштовхнутися з проблемами, пов'язаними з відсутністю розуміння суті процесу і процесного підходу і, як наслідок, некоректна постановка завдання опису процесів з використанням потокових діаграм, а також невміння ефективно використовувати самі моделі при описі бізнес-процесів.

Висновки та перспективи подальших наукових розробок в даному напрямі. Відповідно до аналізу діяльності підприємств основними цілями діяльності ВП „Агро-Союз” є: отримання прибутку; підтримка стабільного фінансового стану; оптимізація бізнес-процесів компанії; впровадження сучасних методів управління; визначення підприємства провідним виробником інноваційної сільськогосподарської техніки в Україні та СНД; пошук та розробка нових аспектів технічних рішень корпоративних продуктів; використання в нових розробках корпоративних продуктів вітчизняних та світових досягнень у галузі матеріалознавства, технології виробництва та проектування; розробка, випробування і доведення до стадії виробництва нової техніки та обладнання; 100% завантаження потужностей підприємства; розміщення виробництва на підприємствах-партнерах; дотримання нормативних запасів; робота на замовлення; робота з постачальниками на умовах товарного кредиту; модернізація наявної техніки та обладнання; організація регіональних сервісних представництв; також підприємство ставить собі за мету безперервно розвивати свою галузь і стати лідером в ній.

Проаналізувавши діяльність ТОВ ВП „Агро-Союз”, можна сказати, що це підприємство, яке використовує найбільш прогресивні системи управління. Для досягнення основних цілей цього підприємства пропонуються впровадити такі управлінські технології, як імітаційне моделювання та управління бізнес-процесами. Імітаційне моделювання можна використовувати при впровадженні нових видів сівалок. Система управління бізнес-процесами можлива при взаємодії з клієнтами, а саме – агробізнес „Під ключ”.

Застосування запропонованих і діючих методів дозволить ВП „Агро-Союз” побудувати моделі дії техніки на підприємствах клієнтів, а також розрахувати

ефект та ефективність використання техніки; удосконалити наявну техніку з мінімальними фінансовими витратами та витратами часу і знайти шляхи зниження собівартості; чітко спланувати систему виготовлення техніки та використання ресурсів. Крім того, ці моделі допоможуть знизити ризики та витрати пов'язані з випуском нової продукції, прогнозувати ефективність тієї чи іншої технології. Основними показниками успішності цих методів буде підвищення прибутку підприємства, зниження собівартості продукції, розширення асортименту, скорочення технологічного циклу виготовлення продукції, скорочення витрат.

Перелік цих моделей не є повним і вичерпним, тому у науковців та менеджерів є велике поле для діяльності та розробки нових підходів ефективного управління підприємством.

Література

1. **Бібліотека** для студента [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ebooktime.net/book_57_glava_18_4.1_Цінність_грош.html. 2. **Верба В. А.** Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №5 (107). – С. 52 – 59.
3. **Гребень О. Б.** Контролінг як сучасна система управління / О. Б. Гребень // Економіка та держава. – 2009. – № 12.
4. **Гуцаленко У. О.** Внутрішній аудит як складова системи ефективного управління підприємством / У. О. Гуцаленко, Г. В. Причепа // Інноваційна економіка. – 2011. – № 2. – С. 111 – 114.
5. **Державний комітет статистики України** [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
6. **Дзюба В. Б.** Система бюджетів як спосіб підвищення ефективності управління підприємством / В. Б. Дзюба // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – № 18.9. – С. 192 – 198.
7. **Економіко-правова бібліотека** [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.vuzlib.net/strat_upr/42.htm.
8. **П'ятак Г. С.** Теоретичні аспекти дослідження поняття логістичної системи промислового підприємства / Г. С. П'ятак // Управління розвитком. – 2011. – № 4 (101). – С. 173 – 175.
9. **Сметанюк О. А.** Етимологія категорії „Ефективність управління організацією” / О. А. Сметанюк, О. П. Сочівець // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №8 (98). – С. 136 – 140.
10. **Статистичний щорічник України за 2010 рік.** Державна служба статистики України / Павлик Н. П. (відп. за вип.). – К. : ТОВ „Август Трейд”. – 2011. – 560 с.
11. **Шершеньова З. Є.** Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершеньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – С. 18.
12. **„Директор** інформаційної служби” [Електронний ресурс]. – 2007. – № 1. – Режим доступу : <http://www.osp.ru/cio/2007/01/3923760/>.
13. **Производ-**

ственный и операционный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://promen.org/men/men0329.php>.

Коренюк П. І., Голубенко І. В. Особливості формування ефективної системи управління підприємствами сільськогосподарського машинобудування

У статті проаналізовано та досліджено ефективні системи управління підприємствами сільськогосподарського машинобудування на прикладі ТОВ ВП „Агро-Союз”. На основі проведеного аналізу та особливостей ВП „Агро-Союз” запропоновано нові системи управління.

Ключові слова: сільськогосподарське машинобудування, система управління, інноваційне моделювання, управління моделями бізнес-процесів.

Коренюк П. И., Голубенко И. В. Особенности формирования эффективной системы управления предприятием сельскохозяйственного машиностроения

В статье проанализированы и исследованы эффек-

тивные системы управления предприятиями сельскохозяйственного машиностроения на примере ООО ПП „Агро-Союз”. На основе проведенного анализа и особенностей ПП „Агро-Союз” предложены новые системы управления.

Ключевые слова: сельскохозяйственное машиностроение, система управления, инновационное моделирование, управление моделями бизнес-процессов.

Korenyuk P. I., Golubenko I. V. The features of forming effective business management system of agricultural engineering.

The article analyzed and investigated the effective business management systems of agricultural engineering at the example of LLC ME „Agro-Soyuz”. Based on the analysis and features of VE „Agro-Soyuz” the new management system were suggested.

Key words: agricultural engineering, management system, innovative simulation, management models of business processes.

Стаття надійшла до редакції 27.01.2012

Прийнято до друку 23.05.2012