

## ВПРОВАДЖЕННЯ ПЕРЕДОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

Макарчук О.Г.

Національний університет біоресурсів та природокористування України

Досліджено стратегічні технології управління підприємством. Оцінено переваги їх застосування для ефективного ведення бізнесу та пошуку комплексних рішень задач, які стоять перед менеджментом. Визначено, що саме від вибору моделі залежатимуть отримані результати діяльності підприємства.

**Ключові слова:** передові технології управління, ефективність, модель, бізнес, діяльність.

**Постановка проблеми.** В умовах нестабільності функціонування сільськогосподарських підприємств, пов'язаних з високими темпами зміни зовнішнього середовища, все більше необхідно забезпечувати відповідність внутрішнього потенціалу суб'єктів господарської діяльності потребам ринку. Такі тенденції є передумовами до переходу на нові методи діяльності сільськогосподарських підприємств. Це в свою чергу вимагає і застосування сучасних способів оцінки їх ефективності діяльності.

Існують різні методи досягнення цілей стратегії підприємства. При цьому розробка та впровадження стратегії на короткострокову або довгострокову перспективу особливо необхідна. Стратегія інтегрує безліч конкурентоспроможних дій та підходів до бізнесу, від яких залежить успішність діяльності підприємства.

Методи стратегічного аналізу необхідні для розширення меж передбачення, посилення довгострокових позицій і тим самим створення можливості своєчасної реакції у відповідь організації на ті зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі: на ринках товарів і технологій, в науково-технічній, економічній, соціальній, а також політичній сферах. Опинившись без стратегічного управління в умовах ринкової економіки, організація передрикає себе лише на короткострокову діяльність, причому рішення приймаються в деякому хаосі або занадто пізно.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти застосування сучасних методів стратегічного управління та ефективності діяльності підприємств знайшли своє відображення у численних працях вітчизняних та зарубіжних науковців: Ансоффа Р., Аверчева І., Коельо Т., Ліс-сітси А., Минцберга Г., Мескона М., Нивена П.Р., Нортон Д.П., Савчука В., Савицької Г., Стрикленда А.Дж., Томпсона А. Фаррела М. та інших науковців.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** У сучасних умовах господарювання зростає значення застосування управлінських методів та моделей. Сучасні підходи до управління діяльності сільськогосподарських підприємств дають можливість виявити тенденції розвитку, дослідити чинники зміни результатів діяльності, обґрунтувати перспективні плани та управлінські рішення, здійснити контроль за їх виконанням, виявити резерви підвищення ефективності виробництва, оцінити результати діяльності підприємства, визначити довгострокову стратегію розвитку. Це в свою чергу спонукає науковців до вдосконалення існуючих систем управління підприємством, створення нових можливостей розвитку та вдосконалення своєї діяльності.

**Мета статті.** Розглянути сучасні методи управління підприємством, виявити їх основні переваги

у застосуванні. Оцінити можливість їх практичного застосування з метою підвищення ефективності бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасне управління бізнесом передбачає пошук комплексних рішень всіх задач, які стоять перед менеджментом. У свою чергу ці рішення знаходяться в області інтегрованих систем управління ефективністю бізнесу. Саме в даних системах можна отримати інформацію і про рентабельність бізнесу, і про ступінь задоволення клієнтів.

На сьогодні менеджерів організацій вже не влаштовує просте впровадження системи бюджетування чи електронного документообігу. Їх цікавлять, передусім, такі управлінські технології як: «точно в строк» (англ. LT); «шість сигм»; «теорія обмежень»; процесно-орієнтоване управління затратами (англ. ABC/ABM); тотальне управління якістю (англ. TQM); збалансовані системи показників (англ. BSC); бенчмаркінг (англ. Benchmarking); 5S; Кайзен та інші.

Перелічені концепції управління вимагають контролю визначених показників, причому таких, яких навіть немає в класичному бухгалтерському обліку. Тому виникає необхідність при розробці процедур управлінського обліку, регламентів підготовки тих чи інших документів, робочих планів рахунків для ERP-програм, кодифікаторів затрат і інше, враховувати показники, параметри, індикатори, на основі яких побудовані дані технології [1].

Не дивлячись на те, що практично всі ці технології не є стандартами управління у точному значенні слова «стандарт», тобто не є деякими сталими інструкціями вищестоящих регулюючих органів, проте виконання їх може суттєво підвищити ефективність бізнесу.

Розглянемо деякі з перелічених технологій управління.

Управлінська технологія «точно в строк» дозволяє оптимізувати логістику бізнесу, його ланцюжок поставок. Вона пов'язана з переходом від поточного виробництва за партіями до масового виробництва з неперервним ритмом, із залученням робочих до тотального контролю якості.

Основні положення технології «точно в строк»:

- будь-які залишки матеріально-виробничих запасів – погане явище, оскільки вони практично неефективні, вимагають додаткових затрат на їх складування і зберігання;
- поломка і простої виробничого обладнання повинні зводитись до мінімуму;
- виробництво повинно бути зупинено при виявленні браку чи відсутності комплектуючих.

Впроваджуючи дану технологію, необхідно передбачити можливість зриву поставок з вини постачальників, можливість поломки обладнання та інше. Для цього у виробничий процес включаються:

запобіжна підтримка машин і обладнання; взаємозаміна працівників; вимоги до постачальників щодо гарантійних поставок, вимоги бездефектних поставок і складання; використання простих і зрозумілих облікових систем.

Використання даної технології вимагає контролю залишків на кожному етапі виробництва, запобігання зривів виробництва через відмову устаткування, зупинки всього виробничого процесу, якщо відбувся збій на якійсь ділянці.

«Шість сигм» – це технологія управління, яка стала однією із філософій тотального управління якістю, заснованій на постановці агресивних короткострокових цілей (зниження браку і ступеня незадоволення клієнтів) в боротьбі за довгострокові цілі організації (загальне підвищення всього бізнесу).

Компанії, які впроваджують технологію «шість сигм», орієнтуються, в першу чергу, на вимір показників ступеня задоволення клієнтів, на неперервне покращення якості роботи на всіх рівнях.

Ця філософія стала розвитком концепції «нульових дефектів». При цьому важливим для цієї технології є число дефектів на одиницю (англ. DPU), рівне відношенню числа дефектів, виявлених на певній конкретній ділянці до числа одиниць продукції, яка пройшла через цю ділянку. Даний показник дозволяє встановлювати досяжні короткострокові і довгострокові цілі якості як для кінцевої продукції, так і управлінських бізнес-процесів, вимірювати ступінь успіху в їх досягненні як конкретних спеціалістів, так і компанії в цілому.

Однією із проблем сучасних підприємств є нерівномірність завантаження ресурсів. Одні ресурси виявляються перевантажені, що обмежують виробничі можливості інших ресурсів. І навпаки, інші ресурси виявляються недозавантаженими та стають джерелом лишніх затрат чи упущеної вигоди.

Суть впровадження «теорії обмежень» полягає в пошуку і ліквідації «вузьких місць» та забезпеченні оптимального завантаження виробничих потужностей. Звичайно, для цього потрібно визначити показники та їхні цільові значення, які сприятимуть контролювати даний процес.

Нааявність точної і релевантної інформації про вартість важливо для будь-якої організації, яка збирається підтримувати чи покращувати свою конкурентоздатність. На протязі багатьох років організації функціонували, вважаючи, що інформація про вартість їхньої продукції фактично відображає затрати на виробництво продукції і послуг, хоча насправді це невірно. Узагальнені системи обліку затрат насправді вводили тих, хто приймає рішення в оману, приводячи до прийняття рішень, які не відповідають потребам і цілям організації.

Процесно-орієнтоване управління затратами (англ. Activity-based costing (ABC)) є цінною концепцією, яку можна застосувати для коректування недоліків надмірно узагальнених систем обліку затрат із минулого.

Процесно-орієнтоване управління затратами – концепція калькуляції собівартості, яка базується на тому, що для постачання організацією продукції і послуг, їй потрібно виконати деякі операції, які в свою чергу пов'язані з необхідністю здійснення організацією затрат. В системі ABC всі затрати, які не можна віднести прямо на продукцію чи послугу, відстежуються за видами діяльності, які викликають необхідність в цій затраті. Накопичена вартість кожного виду діяльності потім відслідковується на інших операціях, видах продукції чи послуг.

Систему ABC можна використовувати для вимірювання, оскільки вона забезпечує міжфунк-

ціональне, інтегроване представлення фірми і її бізнес-процесів.

Головна відмінність між традиційним методом обліку затрат і ABC полягає в тому, що традиційний метод обліку затрат розподіляє затрати на продукцію на основі атрибутів одиниць продукції (кількість людино-годин, витрачених на виготовлення одиниці продукції, закупівельна вартість перепроданих товарів або потрачених днів). Таким чином, розподіл напряду залежить від об'єму виробленої продукції, вартості проданих товарів чи днів, витрачених на обслуговування замовника. Системи ABC фокусуються на діяльності, необхідній для виробництва продукції чи надання послуг.

Систему ABC можна розглядати з двох точок зору: призначення витрат і представлення процесів. Класифікація системи за призначенням витрат дозволяє отримувати інформацію про ресурси, діяльність та об'єктах затрат. Розглядаючи дану систему з точки зору призначення витрат, це дає оперативну (часто нефінансову) інформацію про ці види діяльності. Обидві точки зору представлені на рис. 1. Представлення ABC з точки зору призначення витрат показано у вертикальній частині рисунку, а представлення з точки зору процесів – в горизонтальній частині [1].

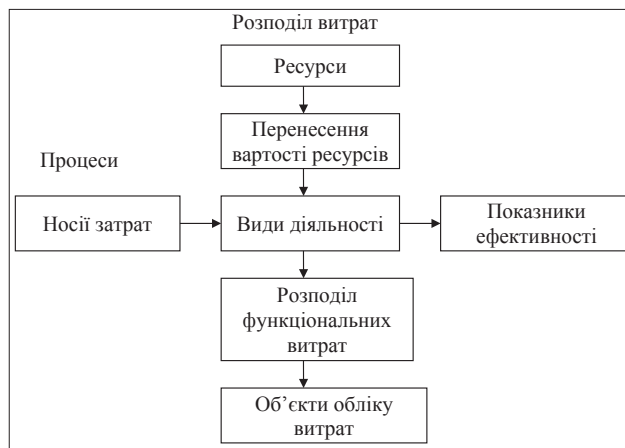


Рис. 1. Структура системи ABC

При застосування даної системи, виникає питання, який саме підхід варто застосувати з точки зору призначення витрат.

Після відповіді на дане питання, проект ABC можна продовжувати далі.

Боротьба за досягнення еталонних показників разом з пошуком, впровадженням і вдосконаленням кращих методик привело менеджерів до усвідомлення важливості перебудови бізнес-процесів, загального управління якістю (англ. Total Quality Management (TQM)). Загальне управління якістю – це постійне вдосконалення бізнес-процесів, 100 відсоткова якість виконання кожного завдання, втягнення в боротьбу за якість працівників всіх рівнів і підрозділів, колективна організація праці, прагнення до еталонних показників, відповідність очікуванням клієнта [5].

Зазвичай програми загального управління якістю спрямовані на підвищення якості товарів і обслуговування, однак вони необхідні і в інших сферах діяльності: в підборі кадрів, виписці рахунків, НЮКР, інжинірингу, бухгалтерському обліку і звітності, інформаційних системах, на які споживач не впливає напряду, вимагаючи підвищення якості. Впровадження кращих методик і програм неперервного вдосконалення впливає на всю

корпоративну культуру і кожний аспект діяльності організації [5].

Загальними принципами програм загального управління якістю та постійного вдосконалення є:

- прибічність менеджерів вищого рівня ідеям корпоративної культури, яка називається загальним управлінням якістю, неперервне вдосконалення чи боротьба за якість;

- впровадження та роз'яснення програм TQM за допомогою формулювання місії та корпоративних лозунгів;

- покращення взаємовідносин із споживачем: вивчення та задоволення потреб клієнтів;

- покращення взаємовідносин із постачальниками: тісне та конструктивне співробітництво з постачальниками для забезпечення безперебійного постачання ресурсів, необхідних для повного задоволення кінцевих споживачів продукції;

- впровадження передового досвіду: пошук та використання прогресивних методик конкурентів;

- навчання: поширення принципів TQM, навичок роботи в команді та вирішення проблем;

- відкрита організація: мінімальний штат працівників, розширення повноважень робочих команд, відкриття горизонтальних взаємозв'язків, відмова від традиційної ієрархічної структури;

- розширення повноважень працівників: посилення ролі працівника в розробці та плануванні, надання більшої свободи для прийняття рішень;

- система нульового браку: виявлення недоліків на місці їх виникнення замість системи контролю і усунення недоліків;

- гнучке виробництво (тільки в компаніях-виробниках): поставки точно в строк, гнучке автоматизоване виробництво, типове проектування, статистичне управління технологічними процесами та інше;

- вдосконалення технологічних процесів: зменшення відходів та скорочення часу виробничих циклів за допомогою аналізу процесів, які виконують суміжні підрозділи;

- вимірювання: орієнтація на досягнення цілі та наполегливий пошук даних при постійному проведенні оцінки показників роботи, частіше з використанням статистичних методів.

Ефективне застосування методик загального управління якістю і неперервного вдосконалення – цінний актив в портфелі ресурсів компанії. Він слугує джерелом конкурентно значимих можливостей і конкурентної переваги. Програми підвищення якості і неперервного вдосконалення, як і створювані на протязі тривалого часу організаційні можливості, відносяться до категорії ресурсів компанії,

які не піддаються копіюванню конкурентами.

Однією з умов досягнення високого рівня ефективності бізнесу є збалансованість управління, зосередження уваги одночасно на різних напрямках діяльності. На практиці досить часто надмірна увага фокусується на монетарних (грошових) показниках. При цьому немонетарні показники у системі управління використовуються обмежено і відходять на другий план.

*Система збалансованих показників* (англ. Balanced Scorecard (BSC)) є одним із інструментів конкретизації, представлення і реалізації стратегії. Дана концепція сприяє підвищенню ймовірності реалізації наміченої стратегії і адекватної оцінки потенціалу вартості підприємства [3]. У загальному вигляді схему системи управління можна описати таким чином. Найвищий рівень належить ідеології управління, тобто як компанія бачить свої стратегічні цілі та способи їх досягнення. Наступним рівнем є стратегічне управління, якому підпорядкований рівень тактичного управління (організаційний дизайн, управління ресурсами). Останній рівень особливо важливий, оскільки в ньому відбуваються бізнес-процеси організації – це управління операціями (IT-підтримка, люди).

Отже, система збалансованих показників – це методика управління, що перетворює бачення в інструмент визначення стратегічних цілей, ефективного інформування підлеглих щодо стратегічних цілей та контролю ефективності досягнення стратегічних цілей [2; 4].

Вибір технології управління підприємством є важливим завданням менеджерів різних рівнів організації для досягнення намічених цілей. В умовах зростання невизначеності і ризику діяльності, зростання конкуренції, від вибору моделі залежатимуть отримані результати.

**Висновки і пропозиції.** Сучасні технології управління вчасно надають чіткі вказівки і рекомендації щодо вибору показників, які потрібно контролювати. Ця інформація враховується при формуванні як управлінських звітів, так і строків їх підготовки. Зібрана інформація повинна допомогти компанії покращити якість управління бізнесом та досягти стратегічних успіхів.

На сьогодні широко застосовують технологією управління у вирішенні проблем, плануванні, постановці цілей, вдосконаленні процесів, інноваційній діяльності, реінжинірингу та інше є бенчмаркінг. В умовах конкурентного середовища дана технологія є однією із головних інструментів, яка дає можливість не лише сформулювати, але й реалізувати стратегію підприємства.

### Список літератури:

1. Аверчев И. В. Управленческий учет и отчетность. Постановка и внедрение / И. В. Аверчев. – Москва : Вершина, 2007. – 512 с.
2. Головки Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / За ред. д-ра екон. наук, проф. М. В. Кужельного. – К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.
3. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / П. Р. Нивен; [пер. с англ.]; под ред. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с.
4. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене. – Львів: «Новий Світ-2000», 2003. – 272 с.
5. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.



**Макарчук О.Г.**

Национальный университет биоресурсов и природопользования

## ВНЕДРЕНИЕ ПЕРЕДОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ КАК ЗАЛОГ ЭФФЕКТИВНОГО ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

### Аннотация

Исследованы стратегические технологии управления предприятием. Оценено преимущества их применения для эффективного ведения бизнеса и поиска комплексных решений задач, которые стоят перед менеджментом. Определено, что именно от выбора модели зависят полученные результаты деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** передовые технологии управления, эффективность, модель, бизнес, деятельность.

**Makarchuk O.G.**

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

## INTRODUCE ADVANCED TECHNOLOGY MANAGEMENT AS THE KEY TO EFFECTIVE BUSINESS ACTIVITY

### Summary

In the article studied strategic technology management. There are evaluated advantages of their use for effective business and finding integrated solutions of problems facing management. Determined, that results of the company will depend on the choice of model.

**Keywords:** advanced technologies of management, efficiency, model, business, activity.

УДК 005.53:504

## АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФОРМУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВАМИ ДОБУВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ТА РОЗРОБЛЕННЯ КАР'ЄРІВ

**Марченко К.С.**

Житомирський державний технологічний університет

У статті обґрунтовано необхідність врахування впливу середовища на прийняття рішень на етапі його формування. Проведено аналіз середовища формування господарських рішень підприємствами добувної промисловості та розроблення кар'єрів Житомирської області. Визначено основні проблеми та перспективи господарювання підприємств добувної промисловості та розроблення кар'єрів в контексті виявлених ризиків соціально-економічного розвитку регіону.

**Ключові слова:** аналіз, рішення, господарське рішення, середовище, зовнішнє середовище, формування господарського рішення

**Постановка проблеми.** Сучасне господарське рішення приймається в умовах дефіциту енергетичних та інших сировинних ресурсів, політичного та економічного впливу, постійно зростаючого рівня технологій, комп'ютеризації і інформатизації бізнесу й виробництва, зростання соціального навантаження на бізнес, зростаючого негативного впливу на довкілля.

Сучасні реалії господарювання диктують для підприємств ряд умов та обмежень. Розуміння того, що ефективність господарської діяльності підприємств значною мірою визначається інструментами, що використовуються для підготовки і реалізації рішень, їх сутністтю, характером, особливостями об'єкта управління й умовами функціонування останнього, дозволяє стверджувати й про необхідність достеменного аналізу середовища формування господарських рішень підприємствами. Відповідно, прийняті, з урахуванням результатів проведеного аналізу, рішення дозволять забезпечити високу результативність, через розуміння й врахування ключових тенденцій розвитку та перспектив конкретної галузі в регіоні чи країні в цілому. Тобто визначення особливостей господарювання в регіоні,

ситуації у виробничому комплексі, реальному секторі економіки та природокористуванні має стати вагомим аргументом при прийнятті рішень на етапі його розробки та вибору альтернативи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням питань щодо середовища формування господарських рішень та факторів впливу на їх прийняття займалися такі вітчизняні та закордонні вчені як: Л.І. Донець, О.С. Дуброва, І.С. Іванова, С.М. Клименко, Н.С. Приймак, Н.В. Чорноморченко, А.А. Терехух, Ю.Н. Тронін, В.М. Ейтінгона, М.А. Кравець, Н.М. Панкратова, С.А. Жданов, Ю.Н. Лапигін та ін. Однак варто зазначити, що досить мало уваги приділялося практичним аспектам проведення аналізу середовища формування рішень (як управлінських, так і господарських) й визначенню оптимальних напрямів такого аналізу.

**Мета статті.** Основною метою статті є проведення аналізу середовища формування господарських рішень підприємствами добувної промисловості та розроблення кар'єрів Житомирської області.

**Виклад основного матеріалу.** Пропонуємо проводити аналіз середовища формування господарських рішень (на прикладі підприємств добувної