

*П.В. КОВАЛЬ, кандидат економічних наук, доцент
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»*

Особливості управління аграрними підприємствами за концепцією ощадного виробництва

Аграрна економіка останніми роками набуває дедалі більшої популярності серед ряду інших сфер економіки, починаючи чергове коло якісно нового циклічного розвитку. Тенденції посилення заінтересованості по відношенню до даної галузі підтверджуються реакцією різних державних і міжнародних інституцій, професійних співтовариств інвесторів, верств населення. Причин такої активності кілька, й в одній із наукових робіт нами зроблено спробу окреслити їх та систематизувати¹. Мова йтиме про необхідність переосмислення підходів до стратегій поведінки аграрних підприємств як суб'єкта, що в першу чергу повинен реагувати на глобальні виклики щодо розвитку аграрного бізнесу й аграрної економіки. Під стратегією поведінки аграрного підприємства розуміємо розробку раціональної системи завдань і системи заходів щодо їх вирішення. В загальному такий процес є ні чим іншим, як процесом управління підприємством. Головним акцентом нині повинно стати усвідомлення того, що неможливо складні системні проблеми розв'язувати простими управлінськими рішеннями, виходячи із дискретно-інкрементального підходу до управління.

Таким чином, аграрні підприємства та агропромислові формування в сучасних умовах повинні розробляти надсучасні інтелектуалізовані й інформатизовані системи менеджменту, що здатні бути дієвим інструментом на шляху досягнення складних, довго-

термінових цілей щодо їх економічного розвитку.

Проблеми управління підприємствами є чи не найбільш вивченими та науково дослідженими з різних ракурсів. Їх у певні часи досліджували вітчизняні й зарубіжні вчені, а саме: М. Вебер, А. Файоль, Ф. Тейлор, яких заслужено вважають засновниками різних шкіл менеджменту. Окремим аспектам проблем управління присвячені роботи Дж. Марча, Г. Саймона, М.Х. Мескона, Ф. Хедоурі та ряду інших. Особливої уваги заслуговують роботи таких вчених як: В.В. Вітлінський, Р.А. Фатхутдінов, М.Л. Джорж, Р. Хігінс, В.П. Савчук, Р. Каплан, О.Д. Гудзинський та інші. Але незважаючи на надзвичайно вагоме й визнане представництво дослідників, цілий ряд аспектів менеджменту аграрних підприємств залишаються недосконалими і неадаптованими до практичного використання. Серед них окремо слід виділити питання інтелектуалізації та оцінки ефективності менеджменту.

Враховуючи вищесказане, мета статті – адаптувати до особливостей сучасного аграрного виробництва новітні концепції управління підприємством, зокрема теорію ощадного виробництва, обґрунтувати необхідність використання її в практиці менеджменту аграрних підприємств і сформулювати особливості запровадження.

Останніми десятиріччями об'єктивний перебіг подій у світі виявив ряд бізнес-структур, які є лідерами в своїх галузях, демонструючи стійкі тенденції щодо нарощування ринкової капіталізації, ефективності розміщення та використання ресурсів, ефек-

¹ Коваль П.В. АПК України як головний соціально-економічний потенціал розвитку національної економіки / П.В. Коваль // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип. Регіональний розвиток України: проблеми та перспективи: у 2-х ч. Ч. 1. – К.: КНЕУ, 2011. – С. 489-494.

тивності системи відносин із споживачами, тобто ефективності систем менеджменту. Виникає логічне запитання – чим характерні ці системи менеджменту й наскільки вони піддаються поширенню в практику ведення бізнесу? Аналіз оприлюднених даних щодо систем управління в ефективних підприємствах різних галузей демонструє прихильність їх ТОП-менеджерів до кількох досить популярних концепцій, серед яких: «ощадне виробництво» (*Lean Production*), «шість сигма» (*Six Sigma*), «теорія обмеження систем» (TOC), «теорія розв'язування винахідницьких задач» (TRIZ), «цикл якості Дьомінга». Забігаючи наперед зазначимо, що дані концепції частково чи повною мірою запроваджуються у системи менеджменту підприємств одночасно, що забезпечує синергійний ефект від їхнього функціонування. В даній роботі сконцентруємося на одній із них, а саме – на концепції ощадного виробництва.

Окремі ідеї щодо нової організації виробництва свого часу сформулював Генрі Форд, але йому не вдалося імплементувати їх у конкретну систему управління, та й діловим співтовариством вони не були сприйняті, оскільки на той час дані підходи значно випереджали час. Наступним етапом розробки ідей, які з часом об'єдналися у єдину концепцію «ощадного виробництва», стали зусилля японського інженера Тайіті Оно із інтеграції передового досвіду щодо організації виробничих систем на автомобілебудівному заводі Toyota Motor Corporation. На нинішній час систему ощадного виробництва успішно експлуатують ряд найбільш успішних компаній у своїх галузях, серед яких: *Alcoa*, *The Boeing Company*, *Porsche*, *Инструмент Рэнд* і ряд інших.

Спочатку концепцію запроваджували у підприємствах із дискретним виробничим потоком (машинобудування), з часом її адаптували до виробничих систем із неперервним виробничим потоком, а нині система проникає у сферу послуг, торгівлі, охорони здоров'я, комунального господарства, інформаційних технологій, управління збройними силами та систем державного управління. Слід зауважити, що проникнення ідей даної концепції у виробничі системи аграр-

них підприємств є досить стриманим, що викликано рядом причин, головною серед яких, на нашу думку, є особливості функціонування ланцюга щодо створення споживчої цінності. Вони впливають із особливостей самого аграрного виробництва, якому притаманні надзвичайно тісний взаємовплив економічних і природних, навіть біологічних процесів відтворення, об'єктивні природні цикли.

Зупинимося коротко на основних аспектах ощадного виробництва, вузловим поняттям якого є усвідомлення виробником цінності для споживача кінцевого продукту чи послуги. А відтак, виробничу систему необхідно створювати не як набір техніки й технологічного обладнання, що приводиться в рух людиною, а як цілісний ланцюг операцій і процесів, що додають дискретну порцію споживчої цінності продукту в процесі проходження ним усього ланцюга. У випадку аграрного виробництва прийнято говорити «від поля – до столу». Економічною суттю віддачі ощадного виробництва є усунення втрат в процесі проходження продукту через повний ланцюг створення споживчої цінності. Іншими словами – необхідно уникати тих операцій та процесів, які не додають споживчої цінності продукту чи послугі, натомість споживають ресурси.

Згідно з концепцією ощадного виробництва діяльність підприємства слід розглядати в розрізі двох складових: як підсистему процесів, що додають споживчу цінність, і ті, що її не додають. Відповідно другу групу процесів прийнято класифікувати як втрати й вони підлягають ліквідації. Розробники концепції Тайіті Оно, Джеффри Лайкер та Джеймс П. Вумек виділяють вісім видів втрат, які виникають в умовах неефективного управління підприємством. Це втрати внаслідок: надлишкових запасів; виробництва продукції, що не відповідає стандартам (брак); непотрібних переміщень; наявності непотрібних етапів (операцій, процесів); непотрібного транспортування; втрати часу через надмірне очікування; перевиробництва; невикористаного творчого потенціалу працівників.

На сучасному етапі в результаті значного поширення концепції ощадного виробництва

ва та її удосконалення виділяють ще два види втрат. Перший – нерівномірність виконання операцій, що викликані часто не варіабельністю попиту кінцевого споживача, а особливостями виробничої системи. Саме цей вид втрат властивий, на нашу думку, аграрному виробництву. Другий – перевантаження техніки й обладнання, а також операторів і виконавців. Даний вид втрат також значною мірою притаманний аграрному виробництву, де традиційно існують так звані напружені періоди щодо виконання певних робіт.

Практика результативного запровадження концепції ощадного виробництва та її аналіз дала змогу узагальнити технологію розробки системи менеджменту на основі ощадного виробництва і її введення з урахуванням індивідуальних вимог і диференціального підходу до кожного конкретного підприємства й сформулювати основні принципи ефективного менеджменту на її основі: необхідно обґрунтувати концепцію продукту та визначити його споживчу цінність; обґрунтувати й створити потік генерування споживчої цінності; завдяки організаційним, технологічним і економічним заходам забезпечити неперервне функціонування потоку створення споживчої цінності; спровокувати споживача та дати йому можливість витягувати продукт із виробничої системи; створити умови постійного самовдосконалення.

Як уже зазначалося, аграрне виробництво характеризується рядом особливостей, властивих виключно даній галузі. З метою адаптації окремих аспектів ощадного виробництва для використання в практиці менеджменту аграрних підприємств сформулюємо мету й визначимо суть такої системи менеджменту.

У загальному, метою розробки та запровадження системи менеджменту аграрного підприємства на основі ощадного виробництва – «ощадне аграрне підприємство» є: побудувати систему зі створення споживчої цінності для споживача, здатну швидко реагувати на його запити й реагувати на виклики, що формуються на ринку певного продукту, з метою досягнення підприємством очікуваних економічних цілей за різних

сценаріїв розвитку кон'юнктури ринку, в тому числі й за умови падіння попиту. Важливо зазначити, що виробнича система «ощадного аграрного підприємства» покликана не лише реагувати на виклики ринків і зміни у потребах споживача, а часто індукувати у групи споживачів усвідомлення певної потреби, тим самим випереджати об'єктивний процес формування потреби й формувати цільовий ринок. При цьому така система не створює нагромаджень перехідних і проміжних запасів – «прихованого підприємства». Останній висновок набуває в сучасних умовах особливого значення з огляду на необхідність поширення органічної продукції та екологічно безпечних базових технологій виробництва продуктів харчування, на протигагу масовому виробництву із застосуванням досягнень генної інженерії й хімічної промисловості.

Економіко-організаційна суть концепції ощадного виробництва в умовах управління аграрним підприємством полягає в функціонуванні системи бізнес-процесів, яка потребує менших прямих затрат праці, капітальних інвестицій, просторового базису для розширення виробництва, матеріалів і часу на всіх стадіях створення споживчої цінності. З погляду ефективного управління відносинами із споживачем, ощадне виробництво – це системний підхід по перманентному виявленню втрат і пошуку шляхів їх уникнення з метою скорочення часового лага між розміщенням замовлення та його виконанням.

У ринкових умовах часто виникає необхідність адекватної реакції виробника на виклики, що формуються під впливом ряду чинників і змушують його змінювати виробничу систему загалом, або її складові, зокрема: галузеву структуру підприємства, структуру посівних площ, структуру поголів'я. Це, в свою чергу, вимагає коригування цілого ряду операційних аспектів ведення бізнесу: зміни базових технологій виробництва продукції, зміни системи машин, зміни чи удосконалення технологічного обладнання, зміни раціонів і норм годівлі худоби та птиці й ін.

Особливістю аграрного виробництва є те, що такі зміни потрібно здійснювати у стислі

строки та чітко визначені періоди протягом року, що пояснюється агротехнічними й зоотехнічними вимогами. Змінити номенклатуру ярих культур у сівозміні можна лише навесні перед посівною кампанією, і лише за умови однотипної осінньої підготовки ґрунту. Зміни в структурі озимих культур можливі лише в осінній період за умови оптимальної підготовки ґрунту – за технологіями зайнятих, сидеральних парів, парового чи напівпарового обробітку ґрунту, системи попередників та інших факторів. Змінити структуру стада можливо за умови зміни кормової бази, що значною мірою пов'язано з галузями рослинництва.

Крім того, означені зміни можуть потребувати перепідготовки персоналу і значних капіталовкладень у певні часові періоди, що може не сприяти, а, навпаки, перешкоджати підвищенню ефективності господарювання.

Враховуючи ці й ряд інших особливостей аграрного виробництва, необхідно переосмислити параметри та показники, на яких акцентує увагу ощадне виробництво, саме в контексті аграрного виробництва. Основна ідея ощадного виробництва – скоротити час виконання замовлення, але це властиво промислового підприємству. А якщо ощадне виробництво неможливо запроваджувати в аграрних підприємствах? Адже в останніх характер організації основного виробництва не позамовний і навіть не серійний. Дані варіанти типів виробництва застосовні в окремих галузях аграрного виробництва – деякі галузі тваринництва, овочівництва закритого ґрунту. Скажімо, у птахівництві можна розмістити й виконати замовлення без значних змін у виробничій системі на виробництво партії добового молодняку певного виду птиці, певного кросу (за наявності батьківського стада) у заданий час. У скотарстві на певну дату можна одержати заданий розмір поголів'я нетелей певної породи, причому запліднених сексованою спермою із програмованими характеристиками майбутнього приплоду – стать, маса при народженні, порода, очікувана продуктивність. Свинарство також піддається програмуванню виконання замовлень із певними умовами. В галузі овочівництва закритого ґрунту можна в за-

даний час виробити партію певної овочевої продукції – зелені овочі, томати, гриби.

Проаналізувавши наведені приклади, можемо дійти висновку, що запропонований підхід до організації виробництва можливий у тих галузях, де частково нівелюється вплив природної циклічності й технологія виробництва має неперервно-ітераційний характер.

Стосовно інших галузей аграрного виробництва можна зазначити, що для них замовлення набуває дещо іншого змісту, воно розміщується в інших вимірах – не у форматі B2B (бізнес для бізнесу) чи B2C (бізнес для кінцевого споживача), а в форматі M2M (ринок для ринку). Масштаби таких виробництв значно більші, строки виконання замовлень триваліші та визначаються технологічними циклами. Отже, в умовах глобалізації економіки в цілому й аграрної економіки зокрема, вплив технологічних і природних циклів схильний до ефекту згладжування на локальних ринках.

Таким чином, можна стверджувати, що вузлові аспекти концепції ощадного виробництва у класичному варіанті застосовні для аграрних підприємств за умови певної адаптації. Прикладами запровадження технологічних аспектів ощадного виробництва у рослинництві й тваринництві є застосування «мінімальної» та «нульової» технології при вирощуванні сільськогосподарських культур, застосування змішаного, а не роздільного згодовування різних кормів із одноразовим роздаванням їх у скотарстві, виведенням скоростиглих гібридів й інше.

Серед основних параметрів, характерних ощадному виробництву, є цикл виконання замовлення – проміжок часу, протягом якого створюється додаткова цінність. Відповідно основним показником оцінки ефективності ощадного виробництва, крім системи показників оцінки загальної економічної ефективності підприємства, є ефективність виробничого циклу як відношення тривалості процесу створення додаткової цінності до тривалості виконання замовлення. Для оцінки ефективності господарського циклу аграрного підприємства пропонуємо використовувати наступну методику:

$$\text{Ефективність господарського циклу} = \frac{\text{Тривалість процесу становлення додаткової споживчої цінності}}{\text{Тривалість господарського циклу}}$$

Чисельник і знаменник даного співвідношення для аграрного підприємства набуває особливих форм, які потребують детального пояснення. Під тривалістю процесу створення додаткової споживчої цінності доцільно розуміти прямі затрати праці як у натуральному, так і вартісному виразі. Крім того, необхідно враховувати, що в сільськогосподарському виробництві робочий період (період безпосереднього впливу працівника на предмети праці за допомогою засобів праці) не збігається з тривалістю виробничого періоду, особливо це чітко проявляється у рослинництві. Тривалістю господарського циклу з метою виконання виробничої програми аграрного підприємства доцільно вважати період обороту авансованого капіталу, оскільки цей показник відображає всі аспекти швидкості використання основного й оборотного капіталу підприємства, включаючи оборотність дебіторської заборгованості. Період інкасації дебіторської заборгованості є завершальною складовою повного циклу виконання господарських задач – від залучення у виробництво ресурсів до одержання чистого доходу від реалізованої продукції та надходження коштів.

Оцінимо даний показник для сукупності аграрних підприємств Білоцерківського й Кагарлицького районів Київської області. Обрані підприємства є багатогалузевими середнього за масштабами розміру, зі схожою галузевою структурою та рівнем спеціалізації. Тривалість процесу створення додаткової споживчої цінності розрахуємо як суму прямих затрат праці по рослинництву й тваринництву. Тривалість виконання виробничої програми – відношення нормативного господарського циклу (рік) до частки від ділення чистого доходу підприємства за рік на середньорічну вартість авансованого капіталу. Розрахунок вказаного показника наведемо у таблиці 1, де за статистичними даними 24-х підприємств одержали крос-секційний ряд даних із значним розмахом від 0,06 рівня ефективності господарського циклу до 0,93. Значення показника по кожному з підприємств демонструє, яка частка часу із тривалості господарського циклу за-

трачена на створення додаткової споживчої цінності, а яка використана нерезультативно – на очікування, на створення надлишкових запасів, на виробництво браку й при цьому споживалися ресурси.

Уже лише цей факт викликає необхідність подальшого аналізу даного показника в розрізі підприємств, ефективності їх господарювання, продуктивності праці та деяких інших аспектів. Для цього розрахуємо по цій же сукупності підприємств, за цей же період технічну ефективність використання ресурсів, застосовуючи один із методів непараметричного аналізу оцінки ефективності й продуктивності виробництва, метод аналізу оболонки даних (АОД). Такий метод і показник є одними з найбільш показових інструментів економічного аналізу ведення бізнесу в аграрному секторі економіки. Суть методу полягає в тому, що маємо можливість оцінити потенціал кожного підприємства з досліджуваної сукупності, не виходячи за межі того простору умов, який цими підприємствами сформований. Іншими словами, програмуємо необхідні заходи для підприємства щодо максимізації ефективності використання ресурсів, а також кількісні оцінки заходів із оптимізації ресурсної системи аграрного підприємства.

Теорію та математичні викладки даного методу нами детальніше розглянуто в одному з наукових досліджень, присвяченому ефективності економічного зростання аграрного підприємства¹. Цим методом скористаємося для повного аналізу окремих важливих сторін розвитку підприємства, а саме – ефективності господарського циклу. Порівнянням технічної ефективності використання ресурсів й ефективності господарського циклу виявимо залежність між ними, а також природу синхронності та асинхронності їх зміни, залежно від продуктивності праці й ефективності створення споживчої цінності.

¹ Коваль П.В. Ефективність функціонування аграрних підприємств в умовах зміни темпів і пропорцій відтворення ресурсного потенціалу / П.В. Коваль // Економіка АПК. – 2005. – № 8. – С. 45-52.

1. Ефективність господарського циклу та технічна ефективність використання ресурсів підприємств Білоцерківського й Кагарлицького районів

Підприємство	Прямі затрати праці (приведені), год	Період обороту авансованого капіталу, год	Рівень ефективності господарського циклу, коефіцієнт	$Fi(y, x / C, S)$	$y1$	$x1$	$x2$	$X3$
				Технічна ефективність використання ресурсів, коефіцієнт	Чистий дохід, тис. грн	Авансований капітал (середньорічний), тис. грн	Площа с.-г. угідь, га	Середньоблікова чисельність працівників, осіб
ПОП Агрофірма «Узинська»	1575,9	4460,3	0,353	0,68	12727,0	19440,5	4201	191
ЗАТ «Маки»	1577,5	7326,7	0,215	0,43	3994,0	10021,5	1785	142
Агрофірма «Білоцерківська»	1947,1	4437,4	0,439	0,57	3272,9	4973,7	2118	170
ТОВ «Фастівка»	1769,2	7225,5	0,245	0,41	2882,0	7131,5	1736	104
ТОВ «ім. Котовського»	1483,7	4708,1	0,315	0,75	2915,0	4700,0	2400	153
ТОВ «Пилипчанське»	2062,5	2318,2	0,890	1,00	1942,8	1542,4	858	48
ТОВ Агрокомплекс «Узин»	1370,4	1937,8	0,707	0,76	928,6	616,3	700	27
СВК ім. «Щорса»	1633,9	4513,5	0,362	0,72	12858,1	19875,1	2570	336
ТОВ АФ «Матюші»	1966,8	5494,5	0,358	0,6	8591,0	16165,5	2064	211
ТОВ «Сухоліське»	1707,9	5454,5	0,313	0,65	7007,0	13089,0	2341	202
ЗАТ «Герезине»	1914,0	5578,4	0,343	0,62	13731,3	26232,3	2703	93
ТОВ «Надія»	1844,2	3971,2	0,464	0,89	3000,0	4080,0	1774	77
ТОВ Агрофірма «Глушки»	1635,5	3526,2	0,464	1,00	8907,0	10756,0	1021	107
ПСГ «Росава»	1180,6	5806,3	0,203	0,37	5356,1	10650,5	3816	155
СВК «Перемога»	1871,4	7596,9	0,246	0,46	9869,8	25678,0	3092	280
ДП АФ «Слобідське»	2250,0	2133,5	1,055	1,00	7245,5	5293,9	1838	112
СВК «Агробізнес»	5300,0	5721,6	0,926	0,49	3416,7	6694,9	2045	40
СТОВ «Колос»	1707,7	8023,6	0,213	0,38	906,0	2489,5	492	65
СТОВ «Переможець»	1927,3	8078,0	0,239	0,30	1691,3	4678,9	1271	33
ТОВ «Дан-Фарм Україна»	596,8	10371,4	0,058	0,35	3544,7	12590,3	1076	124
ТОВ «Брем-Агро»	1991,4	4514,9	0,441	0,52	3823,6	5912,1	1696	116
ДА «Ферми Данам»	1666,7	4466,1	0,373	1,00	4827,4	7383,5	224	45
ВАТ «Кагарлицький бурякорадгосп»	1837,7	6082,5	0,302	0,58	4612,0	9607,0	2290	154
ПОСП «Дніпро»	1866,9	6335,1	0,295	0,56	14950,0	32435,0	6312	248

Джерело: розрахунки автора.

З таблиці бачимо, що рівень ефективності господарського циклу, розрахованого відповідно до запропонованої методики, вищий по тих підприємствах, в яких вищий рівень технічної ефективності використання ресур-

сів. Аналітичні групування сукупності підприємств за ефективністю господарського циклу, як групувальної ознаки показують синхронність зростання її з технічною ефективністю (табл. 2).

2. Залежність технічної ефективності використання ресурсів від рівня ефективності господарського циклу підприємств Білоцерківського й Кагарлицького районів

Крок групування

0,0867

Номер групи	Діапазон групування		Кількість підприємств у групі	Середнє значення групувальної та результативної ознаки, коефіцієнт	
				Рівень ефективності господарського циклу (X)	Технічна ефективність використання ресурсів (Y)
I	До	0,2867	7	0,203	0,386
II	0,2868	0,3733	8	0,330	0,645
III	Від	0,3734	9	0,640	0,803
РАЗОМ ПО СУКУПНОСТІ:			24	0,409	0,629

Джерело: розрахунки автора.

З таблиці 2 бачимо, що з підвищенням рівня ефективності господарського циклу зростає технічна ефективність використання

ресурсів аграрних підприємств, причому неоднаковими темпами, що, на наш погляд, потребує додаткового вивчення.

3. Залежність продуктивності праці від ефективності господарського циклу

Номер групи	Діапазон групування		Кількість підприємств у групі	Середнє значення		
				Середньооблікова чисельність працівників, осіб		Продуктивність праці, тис. грн/особу
				Рослинництво	Тваринництво	
I	До	0,2867	7	61	68	31,35
II	0,2868	0,3733	8	50	32	54,66
III	Від	0,3734	9	65	134	56,30
РАЗОМ ПО СУКУПНОСТІ:			24	58	76	48,47

Джерело: розрахунки автора.

За визначеними нами групами розраховано середні величини чисельності зайнятих у рослинництві й тваринництві досліджуваних підприємств, а також середньорічну продуктивність праці. Розрахунки показують підвищення продуктивності праці зі зростанням ефективності господарського циклу, і навпаки. Розкриваються й темпи підвищення продуктивності праці та технічної ефективності використання ресурсів. До третьої групи потрапили підприємства з найвищим середнім показником зайнятих у галузях тваринництва. Це супроводжується незначним зростанням продуктивності праці підприємству, але говорить про нижчий рівень її продуктивності у тваринництві порівняно з галузями рослинництва, а також про значні відмінності циклів створення споживчих цінностей та їх ефективності.

Світова практика використання інструментів ощадного виробництва оперує прийнятними рівнями ефективності виробничих циклів залежно від способів організації ланцюгів із створення споживчої цінності. Прийнято вважати, що найвищий рівень ефективності циклу виробництва (80%) притаманний неперервному виробництву. При цьому типовим для реального бізнесу є рівень 30%. На нашу думку, саме галузь тваринництва найбільше відповідає характеру неперервного виробництва, оскільки виробнича система її передбачає виконання технологічних операцій на відокремлених ділянках окремими працівниками, які постійно повторюються протягом року. За сучасних технологій однотипність операцій у тваринництві зростає.

Щодо галузі рослинництва вважаємо за доцільне навести наступні логічні судження.

Світовий досвід показує найвищі рівні ефективності виробничого циклу в галузях механічної обробки, позамовного виготовлення, збирання, що становить від 20 до 35%. Оскільки досвід ощадного аграрного підприємства незначний, то, провівши певні аналогії, можемо використати як цільові рівні саме такі дані. Фактичні значення для виробничих циклів у цих галузях становлять відповідно від 1 до 15%¹. Галузь рослинництва характеризується певними рисами позамовного виробництва з відокремленими частинами виробництва – технологічні стадії, які виконуються в різний час, часто різними виконавцями й певними знаряддями праці.

Оцінка ефективності виробництва за календарний рік за допомогою запропонованого показника рівня ефективності виробничого циклу значно різниться по підприємствах досліджуваної сукупності. Це може бути викликане співвідношенням галузей, але головною причиною, на нашу думку, є відмінності в способах організації систем щодо створення споживчих цінностей, продуктивності праці, наявності надлишкових запасів, наявності зайвих операцій і процесів, зайвих транспортних операцій та інших втрат.

Таким чином, можемо стверджувати про необхідність використання інструментів ощадного виробництва в системах менеджменту аграрними підприємствами. Для оцінки ефективності такої системи може бути використана запропонована методика оцінки рівня ефективності господарського цик-

¹ Джордж Л. Майкл. Бережливое производство + шесть сигм: Комбинируя качество шести сигм со скоростью бережливого производства / Майкл Л. Джордж ; [пер. с англ.] – [2-е изд.] – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 360 с. – (серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).

лу. Запропоновані вище розробки мають цілий спектр напрямів щодо поглиблення досліджень та їх удосконалення: проблеми якості й поєднання концепцій «шість сигм» + «ощадне виробництво», адаптація методик

щодо оцінки ефективності виробничих циклів окремих галузей та продуктів, а також інших інструментів і підходів, які притаманні стратегії розвитку підприємства «випереджати не наздоганяючи».

Розглянуто особливості менеджменту в аграрних підприємствах у контексті формування системи складних глобальних викликів. Запропоновано методичні підходи та особливості використання систем менеджменту на основі концепції ощадного виробництва. Здійснена адаптація ключових параметрів оцінки ефективності системи ощадного виробництва в аграрному підприємстві.

Рассмотрены особенности менеджмента в аграрных предприятиях в контексте формирования системы сложных глобальных вызовов. Предложены методические подходы и особенности использования систем менеджмента, основанные на концепции бережливого производства. Осуществлена адаптация ключевых параметров оценки эффективности системы бережливого производства в аграрном предприятии.

The article describes the features of management in agricultural enterprises in context of complex global challenges. Methodical approaches and especially the use of management systems based on the concept of lean production are suggested. An adaptation of the key parameters for assessing the effectiveness of lean production in agricultural enterprises is implemented.

*

**Г.В. ЯВОРОВА, кандидат економічних наук, в.о. доцента
Подільський державний аграрно-технічний університет**

Підвищення ефективності внутрішньогосподарського контролю у діяльності сільськогосподарських підприємств

Поступове переведення національного АПК на екологічнобезпечний шлях розвитку, виробництво конкурентоспроможної й екологічно чистої сільськогосподарської продукції та розв'язання на цій основі першочергових соціально-економічних і екологічних проблем є одним із найважливіших та найскладніших стратегічних завдань аграрної реформи в Україні. При поступовому переході до ринкової економіки тут виникло багато суб'єктів господарювання різних форм власності, які зацікавлені, насамперед, у виробництві конкурентоспроможної продукції й збільшенні своїх доходів. Це змусило фінансово-господарський контроль наблизитися до виробництва і спонукало до правильної та оперативної організації внутрішньогосподарського контролю в підприємстві з метою раціонального використання фінансово-матеріальних ресурсів. Тобто, в сучасних економічних умовах для підприємств АПК гостро постала необхідність щоденного контролю за використанням грошових і матеріальних ресурсів, своєчасним вико-

нанням зобов'язань, правильністю ведення обліку та складання звітності тощо. Вирішення цих питань значною мірою залежить від організації й ефективності функціонування в сільськогосподарських підприємствах внутрішньогосподарського контролю, який є однією з важливих функцій управління виробництвом.

Проблеми теорії та організації внутрішньогосподарського контролю нині широко обговорюють і вивчають вчені-економісти Ф.Ф. Бутинець, М.Т. Білуха, Н.С. Вітвицька, С.В. Голов, В.А. Дерій, Є.В. Калюга, М.В. Кужельний, М.М. Коцупатрій, Г.Г. Кірейцев, Л.В. Нападовська, В.Ф. Палій, М.С. Пушкар, О.А. Подолянчук, В.В. Собко, Л.С. Шатковська та ін. Тому проблема раціональної організації й ефективності функціонування внутрішньогосподарського контролю в сільськогосподарських підприємствах є досить актуальною і потребує подальшого дослідження, узагальнення й розробки методичних рекомендацій, оскільки в них є велика практична потреба.