

6. Непочатенко О.О., Пташник С.А. Конкурентне середовище та напрямки економічного розвитку сільськогосподарських підприємств // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острого: Вид-во НУ«ОА», травень 2016. № 1 (29). С. 48–54.7.
7. Пташник С.А. Прогнозування конкурентоспроможного розвитку сільськогосподарських підприємств залежно від валової продукції рослинництва та тваринництва // СХД № 7 (153). 2017.
8. Офіційний сайт Головного управління статистики у Черкаській області. URL: <http://www.stat.cherkassy.ua>
9. Скиба Г.В. Методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства. URL: <http://mev-hnua.at.ua>.
10. Сільське господарство Черкащини 2016: стат. зб./ за ред. В.П. Приймак. Черкаси: Головне управління статистики в Черкаській області, 2016. 253 с.
11. Федонін, О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 316 с.

УДК 631.152

Миронова О.О.
старший викладач кафедри маркетингу
Дніпровського державного аграрно-економічного університету

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В МЕЖАХ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

Процеси трансформації систем управління були неможливі через еволюційний характер зміни управління в аграрному секторі економіки. Зараз, коли прийшло нове покоління керівних кадрів у сільське господарство, створюються нові підприємства, впроваджуються нові технології, виникає гостра необхідність у дослідженнях, спрямованих на виявлення можливостей і розроблення напрямів підвищення ефективності виробництва за рахунок формування процесно орієнтованих моделей управління сільськогосподарськими підприємствами та використання методик і технологій сучасного менеджменту.

Ключові слова: системи управління, аграрний сектор економіки, процесно орієнтовані моделі управління.

Миронова Е.А. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В РАМКАХ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

Процессы трансформации систем управления были невозможны из-за эволюционного характера изменения управления в аграрном секторе экономики. Сейчас, когда пришло новое поколение руководящих кадров в сельское хозяйство, создаются новые предприятия, внедряются новые технологии, возникает острая необходимость в исследованиях, направленных на выявление возможностей и разработку направлений повышения эффективности производства за счет формирования процессно ориентированных моделей управления сельскохозяйственными предприятиями и использования методик и технологий современного менеджмента.

Ключевые слова: системы управления, аграрный сектор экономики, процессно ориентированные модели управления.

Myronova O.O. FORMATION OF THE AGRICULTURAL ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM WITHIN THE FRAMEWORK OF THE PROCESS APPROACH

The processes of transforming control systems were impossible due to the evolutionary nature of the management changes in the agrarian sector of the economy. Now that a new generation of management personnel has come into agriculture, new enterprises are being created, new technologies are being introduced, there is an urgent need for research aimed at identifying opportunities and developing ways to increase the efficiency of production through the formation of process-oriented agricultural management models and the usage of techniques and technologies of the modern management.

Keywords: management systems, agrarian sector of economy, process-oriented management models.

Постановка проблеми. Вивчення найпоширеніших систем управління сільськогосподарськими підприємствами виявило істотні недоліки в побудові таких систем. Високі витрати на впровадження сучасних систем управління й особливості українських умов господарювання не дають змоги застосовувати їх на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах. Потрібна істотна переробка та оптимізація під потреби українських сільськогосподарських товаровиробників. Однак ключові праці з оптимізації систем управління універсальні та можуть бути використані і в українських умовах.

Будь-яка управлінська система повинна прагнути до вдосконалення роботи підприємства й одержання певної економічної вигоди на всіх етапах управлінського процесу. Моделі управління постійно поліпшуються, що приводить до підвищення ефективності організації роботи підприємств. Більшість із моделей управління без істотної переробки мало пристосовані для сільськогосподарських підприємств, але базові принципи формування ефективної системи

управління можуть бути використані у всіх галузях економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стану системи управління сільськогосподарськими підприємствами та її удосконаленню присвячені наукові праці О.Д. Гудзинського [2], С.І. Дем'яненка [3], Й.С. Завадського [4], Є.І. Ходаківського [11]. Фундаментальними основами досліджень управління бізнес-процесами є наукові роботи закордонних учених і фахівців зі впровадження управління бізнес-процесами у виробничу практику: М. Хаммера [9], Д. Харрінгтона [10], А.-В. Шеєра [12]. Подальший розвиток дослідження проблеми управління бізнес-процесами знайшли у працях О. Виноградової [1], В. Сліферова [5], Т. Лепейко [6], Т. Луцької [7], В. Репіна [8]. Висновки і рекомендації, що містяться в роботах названих учених, дали змогу сформулювати теоретико-методологічну базу дослідження системи управління бізнес-процесами підприємств АПК.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Недостатня увага в економічній літе-

ратурі приділена питанням удосконалення системи управління бізнес-процесами сільськогосподарського підприємства, глибина розроблення цієї проблеми практично не задовольняє потреб економіки, що орієнтована на сталий розвиток агропромислового виробництва. Багато питань технології управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах мінливого ринкового середовища, а також практик реформування агропромислових організацій у достатньому ступені не розглянуті.

Недостатньо освітлені в літературі та реалізовані на практиці питання використання процесно-орієнтованих технологій управління діяльністю організацій, які є інструментарієм командної роботи із проблем адаптивності, результативності, ресурсозабезпеченості та інноваційності діяльності підприємств АПК, що є факторами підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування та розроблення теоретичних і практичних рекомендацій з удосконалення управління бізнес-процесами на сільськогосподарських підприємствах, що сприяють підвищенню ефективності їхньої діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Базова основа сучасних систем управління – процесний підхід. Інтеграція його у процес управління сільськогосподарського підприємства – прогресивний крок на шляху формування конкурентоспроможної галузі. У зв'язку із цим систему управління необхідно доробити, провести реінжиніринг. Формування чіткої послідовності операцій під час підготовки до впровадження системи та у процесі функціонування – необхідний етап розвитку систем управління у сільському господарстві.

Процесну модель управління визнано одним із найбільш ефективних способів організації системи управління на підприємстві. Побудова системи на базі процесного підходу пов'язана з виявленням ключових процесів на підприємстві та організації управління за цілями.

Визначення процесів і процесного підходу до управління різні: будь-яка діяльність або сукупність видів діяльності, яка використовує ресурси для перетворення входів у виходи, може розглядатися як процес. Процес – це сукупність взаємозалежних і взаємодіючих видів діяльності, що перетворюють входи у виходи; щоб організація функціонувала ефективно, вона повинна ідентифікувати та управляти певною кількістю взаємозалежних і взаємодіючих процесів. Систематична ідентифікація й управління процесами, що діють всередині організації, та особливо взаємодії між цими процесами називається «процесний підхід» (ISO 9000:2000).

Побудову системи слід починати з виявлення основних процесів в організації, визначення ресурсних потоків, напрямів і параметрів взаємодії окремих підрозділів підприємства як між собою, так і із зовнішніми факторами середовища. Не менш важливим елементом організації ефективного управління є визначення власника процесу – керівника, який зможе завдяки своїм особистісним і професійним якостям здійснити постійне вдосконалення процесів організації.

Послідовність впровадження системи управління сільськогосподарськими підприємствами можна навести у вигляді таких етапів:

1. Виявлення мети та завдань, які повинна вирішувати система.

2. Визначення виконавців, зацікавлених в еволюції і прогресі системи.

3. Опис продукції, що випускається підприємством, і складання переліку процесів. Ідентифікація призначення продукції. Складання повного опису продукції.

4. Виявлення ресурсних потоків, складання переліку ресурсів. Вивчення процесу виробництва продукції та складання діаграми потоків, на основі якої повинно будуватися вивчення системи. Можна також включити в діаграму рух матеріалів, продуктів, витрат; робочі приміщення; схеми руху устаткування; зберігання і розподіл продукції.

5. Розподіл виявлених ресурсних потоків за процесами. Команда повинна підтвердити виробничі процеси порівняно з діаграмою потоків на всіх етапах виробничих операцій і відкоригувати діаграму, якщо це необхідно.

6. Розроблення загальної технології впровадження системи, основних технологічних операцій.

7. Перелік всіх потенційних небезпек, що загрожують якості продукції, проведення аналізу загроз і розгляд заходів контролю ризиків (аналіз ризику).

8. Визначення критичних контрольних точок. Щоб полегшити визначення критичних контрольних точок, можна використовувати метод «дерева рішень» з відповідями «так» або «ні», це допоможе зберігати гнучкість і уникнути, де тільки можна, непотрібних контрольних точок у процесі всього виробництва.

9. Упровадження системи моніторингу процесів. Процедури моніторингу повинні бути здатні визначити втрату контролю в кожній із критичних контрольних точок. Моніторинг критичних контрольних точок повинен здійснюватися максимально оперативно, тому що вони пов'язані з поточними процесами виробництва і часу на проведення тривалого аналітичного випробування немає.

10. Встановлення коригувальних дій. Вони повинні включати: ідентифікацію особи (осіб), відповідальних за виконання коригувальних дій; дії, необхідні, щоб виправити відхилення, що було спостережено; дії, які слід почати щодо продукту, виготовленого тоді, коли процес був поза контролем; письмові протоколи вжитих заходів.

11. Підтвердження ефективності функціонування системи. Розробити процедуру верифікації, щоб забезпечити коректну роботу системи. Процедура повинна включати частоту верифікацій, які повинні проводитися відповідальною і незалежною особою. Приклади перевірок включають аудит методів, вибірковий відбір зразків і аналіз.

12. Створення документації і налагодження ведення обліку. Система вимагає ефективної документації та акуратного ведення записів.

За процесного підходу до управління об'єкт дослідження розглядається як єдина ціла система, яка може бути розкладена на підсистеми (процеси) і кожний елемент якої повинен слугувати загальної мети системи.

Для сільськогосподарського підприємства характерними рисами бізнес-процесу є: послідовність технологічно взаємозалежних дій; специфічні ресурси, що використовуються на вході (імобільність земельних ресурсів, використання як засобів виробництва живих організмів); продукція, що одержується на вході, є ресурсом, який використовується на вході іншого бізнес-процесу; предметом життєвої необхідності і, що дуже важливо, відіграє стратегічну роль у гарантуванні продовольчої безпеки країни.

Аналіз виробництва як системи процесів дає змогу визначити значущість і умови реалізації кожного

процесу, розподілити по процесах усю систему факторів, що здійснюють вплив на роботу підприємства. Згідно з теорією процесного підходу, усю сукупність процесів підприємства, незалежно від його розмірів і виробничого напрямку, можна розділити на 3 групи (рис. 1).

1. Основні процеси – пов'язані безпосередньо з виробництвом продуктів або послуг і одержанням прибутку від їхньої реалізації. Основні процеси під-розділяються на три стадії, або три групи послідовно виконуваних процесів: 1) процеси постачання виробництва необхідними ресурсами; 2) процеси виробництва продуктів або послуг (безпосередньо технологічні процеси); 3) процеси збуту виробленої продукції або послуг.

2. Допоміжні процеси – виконують функції підтримки основних процесів, безпосередньо не пов'язані з виробництвом продуктів або послуг, але створюють для цього необхідні умови. Здебільшого допоміжні процеси можуть бути предметом аутсорингових відносин.

3. Процеси управління – забезпечують планування, організацію, контроль і регулювання основних і допоміжних процесів підприємства.

Основою формування процесів в організації є власник процесу. Власник процесу – спеціально призначена посадова особа, що має відповідні повноваження і несе відповідальність за організацію, результати і постійне поліпшення процесу. Отже, система управління на основі процесного підходу являє собою сукупність організаційної структури, документів, виробничих процесів і ресурсів, груп фахівців, що забезпечують оптимальне використання ресурсного потенціалу підприємства і скорочення несприятливих для якості продукції факторів.

У сільському господарстві формування зазначеної системи сполучене з певними особливостями. Якість кінцевої продукції значною мірою залежить від правильної організації виробництва на підприємствах, а також дотримання принципів скорочення ризиків виробництва. При цьому контроль усіх технологічних операцій і ресурсних потоків неможливий або економічно недоцільний. Методика аналізу контрольних точок припускає виділення із загального числа процесів підприємства тільки тих, які значним чином впливають на результати виробництва. Подібний підхід дає змогу суттєво скоротити витрати на функціонування системи управління і при цьому забезпечити дотримання вимог нормативної доку-

ментації за якістю, а також безпекою й ефективністю праці на підприємстві.

У межах реалізації системи передбачається делегування повноважень з управління процесами персоналу, який здійснює поточне управління зазначеними процесами, і це забезпечує скорочення витрат на формування спеціалізованої групи управлінського персоналу, відповідального за контроль за дотриманням вимог безперебійного функціонування системи.

Використання концепції процесного управління як методологічної основи виділення та класифікації факторів ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств має певні переваги. По-перше, розгляд факторів ефективності з погляду процесів дає змогу краще зрозуміти місце і роль кожного із факторів у загальній системі процесів підприємства, визначити їхню спрямованість і силу впливу на кінцеві або проміжні результати роботи сільськогосподарського підприємства. Таке розуміння дає змогу побудувати більш правильний алгоритм врахування факторів та управління наявними можливостями підприємства для підвищення ефективності функціонування. По-друге, запропонований підхід відводить на другий план поділ факторів на внутрішні і зовнішні стосовно підприємства, на керовані і некеровані. З позицій процесного підходу всі фактори, що впливають на ефективність функціонування підприємства, мають управлінський характер, тобто всі є керованими. Міняється характер і методи управління: управління внутрішніми факторами полягає в їх формуванні та зміні; управління зовнішніми для підприємства факторами полягає в їх правильній ідентифікації та врахуванні під час планування та організації процесів. Пропонований підхід збільшує відповідальність керівників сільськогосподарських підприємств.

Процесний підхід підвищує відповідальність керівників і фахівців сільськогосподарських підприємств за кінцеві і проміжні результати роботи, оскільки орієнтація на процесне управління формує спрямованість на досягнення управлінських цілей і завдань. Крім того, за процесного підходу в управлінському персоналі формуються стійкі взаємозв'язки, що підвищують ефективність роботи.

Висновки. Таким чином, процесно орієнтований підхід має такі переваги:

– зростання мотивованості персоналу. Підхід дає змогу орієнтувати кожного працівника на кінцевий

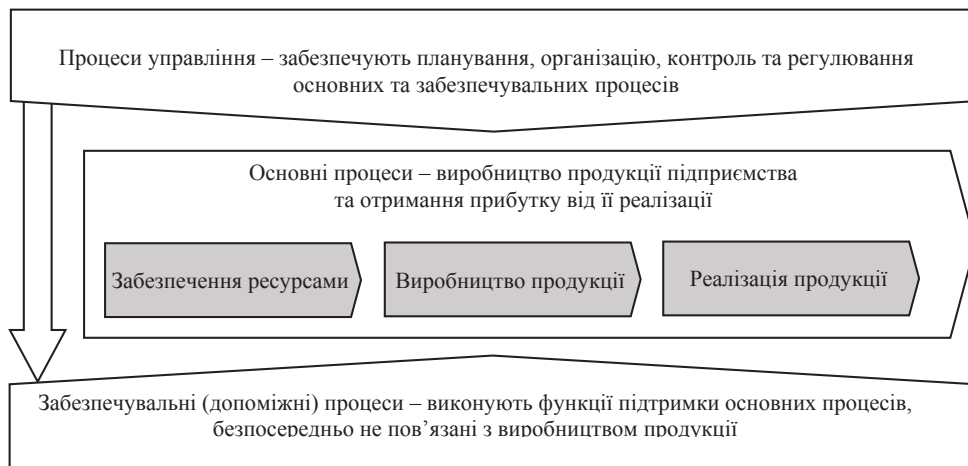


Рис. 1. Основні процеси підприємства

продукт, на підвищення його якості та якості виконання своєї роботи;

– висока гнучкість і адаптивність системи управління, зумовлена розподілом відповідальності між власниками процесів і підвищенням її саморегульованості;

– динамічність внутрішніх процесів завдяки вертикальній інтеграції ресурсних потоків;

– зниження ролі бюрократичного механізму і, як наслідок, спрощення процедур координації і контролю діяльності підприємства;

– моніторинг діяльності бізнесу на основі процесного підходу забезпечує прозорість усіх операцій і дає змогу аналізувати можливі наслідки збоїв на тому або іншому етапі роботи, вчасно виявити й усунути помилки системи;

– поліпшує контроль над операційними витратами підприємства на всіх етапах ділового циклу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Виногорова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія. / О.В. Виногорова Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барновського, 2005. 195 с.
2. Гудзинський О.Д., Пахомова Т.М., Менеджмент та його обліково-аналітичне забезпечення (навчальний посібник) К.: ІПК ДСЗУ, 2003. 51 с.
3. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: навч. посіб. / С.І. Дем'яненко. К.: КНЕУ, 2005. 347 с.
4. Завадський Й.С. Менеджмент: Підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: У 2 т. – Т. 2. / Й.С. Завадський. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. 640 с.
5. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. Институт экономики и финансов «Синергия». М.: Инфра-М, 2006. 318 с.
6. Лепейко Т.И. Применение процессного подхода к управлению конкурентоспособностью предприятия / Т.И. Лепейко, А.В. Котлик // Экономика: проблемы теории та практики : зб. наук. праць. Випуск 216. Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. Т. 2. С. 437–445.
7. Луцька Т.В. Методичні підходи до управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг / Т.В. Луцька // Агросвіт. 2011. № 4. С. 68–73.
8. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. / Репин В.В., Елиферов В.Г. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 554 с.
9. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / пер. с англ. // М. Хаммер, Дж. Чампи. СПб.: Изд-во СПбУ, 1997. 332 с.
10. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Харрингтон Д., Эсселинг К.С., Харм Ван Нимберен. СПб.: АЗБУКА БМикро, 2002. 314 с.
11. Ходаківський Є.І. Теоретичні основи дослідження систем управління підприємством / Є.І. Ходаківський // Вісн. Харківського нац. аграр. ун-ту ім. В. В. Докучаєва. Сер. Екон. науки. 2014. № 4. С. 61–68.
12. Шеер А.-В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / Август-Вильям Шеер. М.: Весть-Метатехнология, 2008. 182 с.

УДК 004.738.5:659.1

Мороз Л.А.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу і логістики
Національного університету «Львівська політехніка»*

Косар Н.С.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу і логістики
Національного університету «Львівська політехніка»*

Кузьо Н.Є.

*старший викладач кафедри маркетингу і логістики
Національного університету «Львівська політехніка»*

ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА В УКРАЇНІ: ОСОБЛИВОСТІ, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Досліджено тенденції розвитку рекламного ринку України, які свідчать про стійке зростання обсягів Інтернет-реклами. Встановлено, що аналіз окремих складників ринку Інтернет-реклами ускладнюється внаслідок суттєвих розбіжностей у трактуванні її складників і технологій, які використовуються. Результати збирання первинної маркетингової інформації щодо впливу Інтернет-реклами на молодіжну цільову аудиторію дали змогу обґрунтувати рекомендації для вітчизняних виробників і надавачів послуг щодо підвищення ефективності комунікативного впливу на молодь.

Ключові слова: рекламний ринок України, медіаканали, Інтернет-реклама, преференції молодіжної аудиторії, привабливість продукту для споживачів.

Мороз Л.А., Косар Н.С., Кузьо Н.Є. ИНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА В УКРАИНЕ: ОСОБЕННОСТИ, ВЫЗОВЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Исследованы тенденции развития рекламного рынка Украины, которые свидетельствуют об устойчивом росте объемов Интернет-рекламы. Установлено, что анализ отдельных составляющих рынка Интернет-рекламы усложняется вследствие существования значительных разногласий в трактовке ее составляющих и технологий, которые используются. Результаты сбора первичной маркетинговой информации о влиянии Интернет-рекламы на молодежную целевую аудиторию позволили обосновать рекомендации для отечественных производителей и поставщиков услуг по повышению эффективности комунікативного воздействия на молодежь.

Ключевые слова: рекламный рынок Украины, медиаканалы, Интернет-реклама, преференции молодежной аудитории, привлекательность продукта для потребителей.