

УДК 338.432:631.151

П. В. Коваль,

к. э. н., доцент кафедры экономики АПФ, ГВУЗ "Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана", г. Киев

## СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ

*В работе рассмотрены современные концепции построения и использования цепочек создания потребительских ценностей и управления ими. Обоснована необходимость адаптации концепций "Шесть сигма" и "Бережливое производство" для внедрения их в системы управления аграрных предприятий.*

*The paper discusses the concept of modern chain management create customer value. We justify the need to adapt the concepts of "Six Sigma" and "Lean Production" for the introduction of agrarian enterprises.*

*Ключевые слова: потребительская ценность, система менеджмента, "Шесть сигма", "бережливое производство", аграрное предприятие, глобальные вызовы.*

*Keywords: customer value, management system, "Six Sigma", "Lean Manufacturing", agrarian enterprise, global challenges.*

Сегодня распространяется ошибочная идея об отсутствии необходимости внедрять и усовершенствовать современные системы менеджмента практически во всех отраслях бизнеса. Основными аргументами выступают тенденции последнего десятилетия, связанные с перемещением производственных систем в зоны дешевой рабочей силы, как правило, азиатские страны. Это стало уже правилом для проектирования эффективной модели прибыли.

Но возникает вопрос, все ли отрасли одинаково могут быть вовлечены в бурное развитие именно этих тенденций? И вот здесь необходимо напомнить о ряде особенностей ведения аграрного бизнеса, которые вытекают из специфических особенностей, присущих исключительно аграрному производству. Главной в данном контексте особенностью есть так называемая "иммобильность ресурсов" аграрного производства, сущность которой заключается в сложности или даже невозможности перемещения и трансформации производственных ресурсов или хотя бы их применения в других отраслях. Важнейшим из таких ресурсов для аграрных предприятий есть земля, которая для них выступает не только пространственным базисом, а одновременно главным основным средством производства и предметом труда.

Таким образом, перенести производственную систему аграрного сектора экономики Украины невозможно, а значит, результативность и эффективность предприятий необходимо обеспечивать тоже здесь. Практика показывает, что это возможно исключительно при условии внедрения действенных систем организации и управления бизнесом. Среди таких систем и концептуальных подходов к управлению аграрными предприятиями, их

объединениями и агропромышленными формированиями целесообразно акцентировать внимание на концепции "Бережливое производство", "Шесть сигма", теории ограничения систем (ТОС), теории решения изобретательских задач (ТРИЗ), статистических инструментов в управлении [2; 4], цикле качества Деминга [2] и других.

Вопросам результативности менеджмента и экономической эффективности цепочек по созданию потребительских ценностей в аграрной сфере посвящено много научных и научно-прикладных исследований, это работы таких авторов: Данько Т.П., Савчук В.П., Джордж Л. Майкл, Ходимчук М.А., Кокинз Гэри, и др. Однако, по мнению автора, не достаточно внимания уделяется проблемам адаптации современного инструментария менеджмента к применению его в аграрных предприятиях, где возникает ряд специфических особенностей менеджмента, вызванных особенностями специфики аграрного производства. Именно на этих вопросах попытаемся акцентировать внимание в данном исследовании.

Целью данной статьи есть идентификация ключевых факторов, определяющих концепцию системы менеджмента современного аграрного предприятия, с учетом перманентной вариативности и неотвратимости глобальных вызовов.

Как уже упоминалось, попытки обосновать целесообразность использования, а тем более усовершенствования современных и результативных систем менеджмента в аграрных предприятиях требуют дальнейшего изучения. Поэтому позволим себе дальнейшие размышления, а именно, сделаем акцент на необходимости адаптации инструментария менеджмента в практике применения его в аграрной сфере бизнеса.

Необходимость в адаптации систем менеджмента вызвана, по мнению автора, рядом особенностей присущих аграрному производству и процессам создания потребительской ценности. Не навязывая идею "демонизации" аграрного бизнеса, но и не абсолютизируя его значимость, подчеркнем наиболее тесную связь процессов экономического воспроизводства с процессами природного воспроизводства и цикличности. Это вызвано вовлеченностью в производственный процесс нескольких уровней живых организмов и их систем воспроизводства: земли — как живого организма, сельскохозяйственных растений, сельскохозяйственных животных и самое главное — человека. Такая система свойственна исключительно аграрному бизнесу.

Следующей особенностью, как уже упоминалось, есть иммобильность ресурсов аграрного производства, сущность которой заключается в сложности трансформации капитала в высоколиквидные эквиваленты.

Не менее важной особенностью является "краткосрочная" и "долгосрочная" проблема сельскохозяйственного производства. Данный аспект требует дополнительного исследования, исходя из анализа главенствующих тенденций последних пяти — семи лет. Напомним кратко сущность данных моментов — цены на сельхозпродукты, а следовательно, и доходы аграрных предприятий всегда будут отставать от промышленных предприятий. Так ли это сегодня?

Аграрному производству свойственна цикличность и несовпадение рабочего процесса и процесса производства, что приводит к возникновению явления сезонности.

Можно было бы продолжать, но уже этого достаточно, чтобы прийти к выводу о сложности применения инструментов "бережливого производства", идея которого заключается в наращивании скорости оборота капитала, выполнения заказа, переналадки, операции и т.д., в аграрных предприятиях. Возникает вопрос: что ускорить — рабочий период или период производства, или и то и другое вместе?

Вторую половину прошлого столетия в качестве критериев эффективного управления производством упорно и достаточно долго, как для этой эпохи, насыщали такие объекты, как качество, синхронизация, гибкость, автоматизация, управление процессами, параллелизация, точность и некоторые др.

В 90-ых годах данные критерии претерпели некоторое агрегирование и группирование, что вылилось в три наиболее современные и результативные на то время концепции организации цепочек по созданию потребительских ценностей и управления ими. Среди них считаем необходимым выделять:

- концепция "бережливого производства";
- концепция "шесть сигма";
- метод целевых затрат и процессно-ориентированное управление.

Остановимся на первой из концепций — концепция "бережливого производства". Основным посылом и слоганом данной концепции есть поня-

тие "скорость". Причем скорость здесь необходимо научиться применять и осознавать по отношению ко всему: скорость оборота капитала в цепочке создания потребительской ценности, скорость выполнения заказа, скорость переналадки технологической линии с продукта на продукт, скорость принятия решения и т.д.

Важными чертами концепции "бережливого производства" есть [1]:

- синхронное наблюдение за процессом производства и потоком материальных ресурсов;
- акцент смещается в сторону практического регулирования материальными ресурсами и управления производственным процессом;
- главным катализатором, драйвером производственных процессов есть реальный, платежеспособный потребительский спрос, а не его прогноз;
- логику планирования производства "есть в продаже" изменяем на логику создания ценностей для удовлетворения специфических потребностей потребителя.

В процессе анализа указанных выше признаков, становится понятной важность категории скорость. Скорость как реакция на изменчивость запросов потребителя в современных условиях определяет лидеров отраслей. Важность этого утверждения для аграрного бизнеса подчеркивается его миссией удовлетворять базовые потребности потребителя (есть, пить, одеваться), поскольку именно в базовых потребностях человека возникает больше всего специфики и разнообразия, сопровождаемая при этом высокими темпами изменчивости.

Не перегружая исследование абстрактной логикой, приведем еще несколько сконцентрированных утверждений и законов "бережливого производства":

— "бережливое производство" — обобщенное понятие, обозначающее скорость, оно применимо ко всем процессам;

— медленные процессы — дорогостоящие процессы;

— оценочным параметром эффективности и результативности "бережливого производства" служит показатель эффективности цикла процесса [3];

— 95% времени выполнения заказа — это время ожидания;

— повышение скорости требует выявления и устранения "временных капканов". Для этого необходимо обратиться к законам "бережливого производства" [1]:

— нулевой закон — закон рынка (проблемы, критические по качеству с точки зрения потребителя решаются в первую очередь);

— первый закон — закон гибкости (скорость процесса — прямо пропорциональна гибкости системы);

— второй закон — закон фокусирования (80% задержек каждого процесса вызваны 20% операций);

— третий закон — закон скорости

(средняя скорость потока по созданию потребительской ценности обратно пропорциональна объему производства и средней вариабельности спроса и предложения).

Продолжая наши рассуждения по поводу необходимости адаптации подходов к системам менеджмента в аграрных предприятиях, помня о характере их актуальности и соответствия современным вызовам, предлагаем обратиться к еще одной концепции — "Шесть сигма".

Во избежание дубляжа исторических экскурсов, которые мы предлагали выше, позволим себе остановиться на одной из наиболее современных систем организации и управления цепочками создания потребительской ценности — концепция "шесть сигма". Следуя подходу свернуть всю концепцию в одно слово, слоган, определим его как "качество". По мнению одного из авторитетнейших практиков прошлого столетия, создавших наиболее эффективные цепочки продуцирования потребительских ценностей, Э. Карнеги: "Качество — важнейший фактор бизнеса".

Согласно концепции "шесть сигм" классическая трактовка категории "качество" должна выйти за рамки качества продукции или услуги и удовлетворения только потребителя [1; 2]. Высочайший уровень качества продукции и услуг — это удовлетворенные инвесторы и акционеры.

Система, основанная на концепции "шесть сигм", устремляется на достижение долгосрочного лидерства в достижении максимальных результатов, используется для получения выгод для бизнеса, его клиентов, партнеров и акционеров. Данная концепция является шкалой мер по оценке способности воспроизводства и воссоздания каких-либо процессов, в том числе и процессов создания потребительских ценностей. "Шесть сигм" — это цель достижения состояния, близкого к совершенству.

С точки зрения использования в практике управления аграрным предприятием, приведем несколько свойств и признаков системы организации и менеджмента, способной достигать уровня "шести сигм":

- ориентация на клиента (осознание наивысшей ценности клиента является отправной точкой в воспроизводстве цепочек по созданию потребительской ценности);
- финансово-экономические результаты (проекты и мероприятия осуществляются исключительно при условии понимания уровня прироста рыночной стоимости бизнеса [5]);
- вовлеченность высшего руководства бизнеса;
- приверженность сотрудников компании;
- инфраструктура воплощения (иерархическая система ролей компании обеспечивает возможности реализации проектов "шесть сигм" как составляющей части функционирования предприятия).

Таким образом, концепция "шесть сигм" выступает как самостоятельная система управления биз-

несом, преследующая цель достижения высшего уровня качества, как инструмент удовлетворения инвесторов и акционеров посредством удовлетворения инвариантных запросов потребителя [4].

Рассмотрев кратко, основные аспекты двух целостных концепций, на основе которых можно построить систему управления аграрным предприятием, возникает вопрос: какая из предложенных систем более эффективна? Отвечая на этот вопрос, следует подчеркнуть, что, несмотря на однородность целей, которые можно решать с помощью вышеуказанных концепций, системы менеджмента, построенные на их основе, будут иметь различия. Поэтому для получения синергических эффектов, целесообразно объединить основополагающие принципы обеих концепций при построении системы менеджмента современного аграрного предприятия.

Синергия возникает вследствие реализации двух ключевых задач современного менеджмента: скорость реакции на вызовы глобальных рынков и обеспечение наивысшего уровня качества, как адекватная реакция на запросы потребителя и акционера.

Таким образом, предложенные концепции, а тем более их синтезированная модель, наиболее полно реализует потребности современного менеджмента, которые заключаются в функциях управления не только и не столько ресурсами предприятия, а в управлении постоянными изменениями внешней и внутренней среды предприятия, в управлении знаниями и идеями. Перспективность дальнейшего изучения данных направлений заключается в необходимости детального обоснования адаптации инструментов "бережливого производства" и "шести сигм" к управлению отдельными отраслями аграрного производства, с учетом их технологических особенностей.

#### Литература:

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").
  2. Деминг Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Эдвард Деминг; [пер. с англ.]. — [2-е изд.] — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 419 с.
  3. Коваль П.В. Особливості управління аграрними підприємствами за концепцією ощадного виробництва / П.В. Коваль // Економіка АПК. — 2012. — № 5. — С. 91—98.
  4. Кокинз Г. Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Гэри Кокинз; [пер. с англ.]. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 315 с.
  5. Савчук В.П. Стратегия + Финансы: уроки принятия бизнес-решений для руководителей / В.П. Савчук. — К.: Companion Group, 2009. — 352 с.
- Стаття надійшла до редакції 18.11.2012 р.*