

А. Г. Макеєнко,  
асистент, аспірант кафедри економіки підприємства,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

# РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У СФЕРІ РЕМОНТНО-ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

A. Makeienko,  
assistant of Economics Department, Chernivtsi Yuriy Fed'kovich National University, Chernivtsi

## ROLE OF ADMINISTRATIVE INNOVATION IN THE REPAIR AND MAINTENANCE OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

*У статті розглянуто суть та роль управлінських інновацій у сфері ремонтно-технічного обслуговування сільськогосподарських підприємств. На основі системного підходу систематизовано та обґрунтовано ключові функції формування, впровадження та забезпечення управлінських інновацій у системі ремонтно-технічного обслуговування на аграрних підприємствах. Висвітлено основні засади використання засобів та шляхів удосконалення управлінських форм ремонтно-технічного обслуговування використання сільськогосподарської техніки з метою поліпшення оснащення аграрного виробництва.*

*The article examines the nature and role of administrative innovation in the repair and maintenance of agricultural enterprises. Based on a systematic approach systematically and reasonably key functions of formation, implementation and maintenance of administrative innovation system repairs and maintenance on commercial farms. The basic principles of the use of means and ways to improve managerial forms of repair and maintenance of agricultural machinery use to improve the equipment of agricultural production.*

*Ключові слова: управлінські інновації, конкурентоспроможність, аграрні підприємства, ремонтно-технічне обслуговування.*

*Key words: administrative innovations, competitiveness, agrarian enterprises, repair-technical service.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У галузі сільського господарства разом із розвитком матеріально-технічної бази виробництва, виникли потреби в утворенні технічного обслуговування сільськогосподарських товаровиробників та ремонті сільськогосподарської техніки. Матеріально-технічна база утворювалася як на державних ремонтно-обслуговуючих підприємствах, так і прямим чином в сільськогосподарських підприємствах. Тому актуальною на сьогодні є проблематика щодо ремонтно-технічного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед праць, присвячених вирішенню проблем ремонтно-технічного обслуговування аграрних підприємств, особливе місце займають дослідження І. Агеєвої, Я. Білоська, М. Болдуєва, Є. Бузовського, І. Бурковського, Я. Гу-

менюка, А. Демка, П. Денисенка, І. Деревця, В. Іванишин, Ю. Конкіна, А. Коржа, Г. Лісовського, П. Макаренка, М. Молодика, М. Недбайла, М. Ножнова, В. Плаксієнка, В. Рибицької, В. Рубльова, О. Сидорчука та інших. У працях цих економістів досить детально розглядаються проблеми забезпеченості аграрних підприємств технікою, розроблені заходи для створення оптимальних умов розвитку інфраструктури сільського господарства.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Розглянути сутність, роль та значення управлінських інновацій у сфері ремонтно-технічного обслуговування аграрних підприємств.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Система ремонтно-технічного обслуговування сільськогосподарських підприємств передбачає виконання комплексу робіт, які проводяться з визначеною періо-

дичністю і послідовністю, скерованих на забезпечення справного стану сільськогосподарської техніки, його надійної та економічної експлуатації при оптимальних трудових і матеріальних витратах. Комплекс робіт, в основному, включає в себе:

- чітко організоване технічне обслуговування сільськогосподарської техніки;
- встановлення оптимальної періодичності проведення капітальних ремонтів сільськогосподарської техніки;
- впровадження прогресивних форм організації та управління ремонтом сільськогосподарської техніки;
- впровадження спеціалізації ремонтних робіт;
- контроль якості виконання робіт в процесі ремонту;
- своєчасне забезпечення ремонтних робіт матеріалами, запчастинами і комплектуючим обладнанням;
- аналіз параметрів технічного стану обладнання до і після ремонту.

Ремонтно-технічне обслуговування (РТО) сільськогосподарської техніки є методом обслуговування, при якому виконуються всі необхідні роботи комплексу робіт, спрямовані на підтримання працездатності та запобігання передчасному спрацюванню елементів об'єкта сільськогосподарської техніки, що досягається оглядами, виконанням профілактичних перевірок і вимірювань та окремих видів робіт із заміною спрацьованих деталей та елементів сільськогосподарської техніки, усуненням пошкоджень.

Забезпечення технічного обслуговування та ремонту сільськогосподарської техніки, підтримання її у працездатному стані може бути покладено на спеціалізовані сервісні підприємства (зовнішній аспект) або на ремонтно-технічні відділи (внутрішній аспект), створені сільськогосподарськими підприємствами.

Ремонтно-технічне обслуговування сільськогосподарської техніки можуть здійснювати державні, кооперативні та приватні агросервісні підприємства, а також окремі підприємці за договором підряду.

Цими договорами може передбачатись виконання таких робіт:

- ремонт тракторів, комбайнів, автомобілів, інших сільськогосподарських машин, двигунів, агрегатів, вузлів та устаткування;
- технічне обслуговування машинно-тракторного парку, автомобілів, устаткування тваринницьких ферм, птахоферм, теплиць та ін.;
- спеціалізовані механізовані роботи;
- монтажні, спеціальні будівельні та пусконаладжувальні роботи;
- перевезення вантажів транспортними засобами виконавця;
- підготовка і перепідготовка механізаторських та інших кадрів.

Залежно від потреби ці види робіт можуть бути як самостійними, так і комплексними предметами договору у сфері ремонтно-технічного агросервісу.

Система ремонтно-технічного обслуговування аграрних підприємств об'єднує в собі підприємства і організації, що забезпечують повноцінне здійснення технологічних операцій і процесів відтворювального циклу в сільському господарстві.

Виробниче обслуговування сільгосптоваровиробників — це підсистема в загальній блок-схемі відтворювального процесу, що представлена спектром послуг направлених на збереження і відновлення споживчих вартостей предметів і засобів праці, необхідних для повноцінного здійснення технологічних операцій в процесі відтворення сільськогосподарської продукції в основі формування якої знаходиться підсистема ремонтно-технічного обслугову-

вання, що у складі ієрархічної системи відтворення сільськогосподарської продукції, розвивається відповідно до її кінцевої мети.

Найрозвиненішими ланками сфери ремонтно-технічного обслуговування аграрних підприємств є: забезпечення технікою, запасними частинами, іншими виробничими ресурсами, ремонт і технічне обслуговування тракторів і сільгоспмашин, їх прокат, лізинг і оренда, скупка і продаж уживаних машин, агрохімічне і транспортне обслуговування, вивчення і інформаційно-комерційне забезпечення учасників ринку, сервісне обслуговування техніки, кооперація з використанням складної техніки і обладнання, групове і сумісне використання потужностей ремонтних майстерень; підвищення надійності і безвідмовності роботи обладнання; скорочення його простоїв; збільшення ресурсу і терміну служби обладнання; впорядкування планування, виробництва і розподілу запасних частин: уточнення номенклатури і обсягу при скороченні їх запасів на складах; повторне використання вузлів і деталей.

У процесі роздержавлення сільськогосподарські товаровиробники втратили потенціал існуючої інфраструктури постачання і ремонтно-технічного обслуговування. Більшість господарств перейшла на самостійний ремонт техніки і обладнання, що привело до втрати технічного і кадрового потенціалу спеціалізованих служб, викликало передчасний вихід техніки з ладу, збільшення витрат на її утримання.

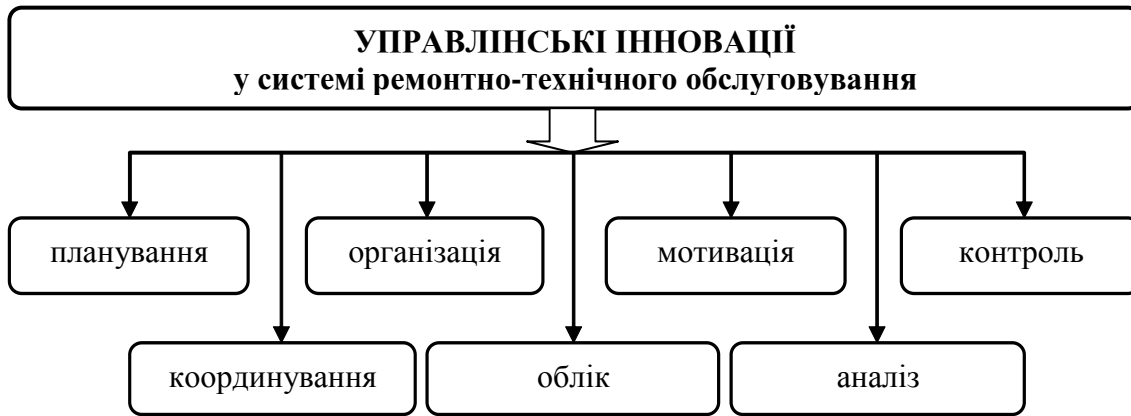
Для виконання капітальних ремонтів і складних технічних обслуговувань тракторів, комбайнів і сучасних сільськогосподарських машин необхідним є наявність догоровартісних верстатів, стендів, засобів діагностування та складного сучасного технологічного устаткування. Крім того, потрібні досвідчені інженерно-технічні працівники та висококваліфіковані фахівці робочих професій. Тому створення ремонтно-технічного підприємства, яке буде спроможним виконувати усі види ремонтів і технічних обслуговувань сільськогосподарської техніки, потребує великих інвестицій і значного оборотного капіталу.

У зв'язку з цими обставинами в перспективі вважаємо за доцільне формування системи ремонтно-технічного обслуговування здійснювати шляхом створення сервісних підприємств трьох типів:

- спеціалізовані фірмові ремонтно-технічні підприємства, які створюють заводи і підприємства-виробники техніки для обслуговування машин, які вони виробляють;
- ремонтно-технічні підприємства загального призначення, які створюються кооперативами сільськогосподарських товаровиробників для обслуговування техніки переважно вітчизняного виробництва;
- спеціалізовані ремонтно-технічні підприємства, які створюють великі кооперативні структури для обслуговування переважно зарубіжної сільськогосподарської техніки.

Україна вживає заходів із запозичення позитивного світового досвіду. Так, Законом України "Про стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу" передбачено, що машинобудівні заводи повинні забезпечувати надійну роботоздатність машин протягом як гарантованого періоду, так і всього строку служби. Для виконання цих завдань доцільним є створення техсервісних підприємств фірмами-виробниками техніки для обслуговування машин, які вони випускають. Мережу таких фірмових підприємств слід розповсюдити по всій території країни.

У ринкових умовах вертикально інтегровані виробники сільськогосподарської продукції закуповують техніку кращих світових фірм, елітне високоякісне насіння, забез-



**Рис. 1. Напрями впровадження та розвитку управлінських інновацій у сфері ремонтно-технічного обслуговування сільськогосподарських товаровиробників**

печують повну систему удобрення у відповідності до потреб рослин протягом всього вегетаційного періоду, використовують інтегровану систему захисту рослин від шкідників і хвороб і застосовують найсучасніші інноваційні агротехнології.

Для підтримання машинно-тракторного парку в роботоздатному стані потужним господарюючим суб'єктам потрібна власна система ремонтно-технічного обслуговування, сервісні підприємства, які необхідно раціонально розмістити по обслуговуєній території. Слід мати на увазі, що це може бути територія області, декількох областей або території всієї країни.

Великим корпоративним структурам для ремонтно-технічного обслуговування машинно-тракторного парку доцільним є створення спеціалізованих сервісних підприємств, орієнтованих переважно на сільськогосподарську техніку виробництва зарубіжних фірм.

У сучасних умовах, як наголошує В.С. Шебанін, "доцільно формувати районні агротехсервісні комплекси, створювати об'єднання ремонтних заводів з наступним формуванням великомасштабних виробничо-обслуговуючих структур [1, с. 276].

Ремонтно-технічне обслуговування — це одна зі сфер, де досить давно застосовуються аутсорсингові відносини, які сьогодні розглядаються як нова форма управління бізнесом. У сучасних умовах недостатньо досліджені саме проблеми та процес обґрунтування доцільності виведення на аутсорсинг ремонтно-технічного обслуговування сільськогосподарської техніки.

Обслуговуючі підприємства представляють окремий блок-підсистему відтворювальної агропромислової системи. Від ступеня структурної збалансованості і досконалості зв'язків і відносин агросервісної підсистеми істотно залежать кінцеві результати агропромислового виробництва: обсяги виробництва, якість, собівартість сільськогосподарської продукції, її ринкова ціна, рентабельність. Тому удосконалення виробничо-технічного обслуговування призведе до підвищення ефективності агропромислового виробництва в цілому.

Можна виділити три основні напрями формування організаційної структури виробничого агросервісу в країнах з розвинутим сільськогосподарським виробництвом:

- у порядку приватної ініціативи і на основі капіталу сервісних підприємств;
- на основі промислового капіталу фірм-виробників сільськогосподарських машин і інших виробничих ресурсів;
- на основі капіталу самих сільськогосподарських товаровиробників.

Реалізація перших двох напрямів призвела до формування системи, основою якої є дилери і дилерські пункти, а третього — до формування різних типів кооперативних агросервісних підрозділів.

Зниження витрат на виконання ремонтних робіт — одна з цілей ефективного ведення ремонтного господарства на промисловому підприємстві. Для цього треба визначити оптимальні обсяги ремонтних робіт, для яких доцільно залучати підрядників, а які треба виконувати силами власного ремонтного персоналу. Розподіл обсягу ремонтних робіт у бік збільшення долі участі в їх виконанні підрядною організацією, звичайно, полегшує завдання ремонтних підрозділів, проте слід мати на увазі, що утримання потрібної кількості працівників, у власному штаті обходиться, як правило, дешевше, ніж оплата послуг такого ж числа фахівців за договором з підрядною організацією. У той же час прагнення до виконання всіх ремонтних робіт власними силами починаючи з певного обсягу вимагає збільшення штату ремонтного персоналу, підвищення рівня кваліфікації працівників.

Виконання вищеперелічених вимог може викликати значні додаткові витрати, які в результаті призведуть до перевищення сумарних витрат на роботи в порівнянні з оптимальним співвідношенням обсягів послуг між сторонніми організаціями і власним ремонтним персоналом. Таким чином, у процесі організації та планування всіх видів ремонтних робіт перед керівництвом підприємства стоїть проблема раціонального розподілу обсягів ремонтних робіт між власною ремонтною службою і підрядними організаціями, забезпечуючи потрібну завантаженість персоналу ремонтного господарства та мінімізуючи ремонтні витрати. Зменшення витрат суспільної праці на ремонтне обслуговування виробництва повинне бути досягнуте не штучним витісненням сфери ремонту зі складу машинобудівного комплексу, а докорінною зміною рівня управління, організації і технічного розвитку ремонтного виробництва, що склався, підвищенням якості проектування і надійності техніки, що випускається.

На нашу думку, управлінські інновації у сфері ремонтно-технічного обслуговування сільськогосподарських підприємств повинні здійснюватись у всіх напрямках та функціях управління (рис. 1).

Планування інновацій у системі ремонтно-технічного обслуговування (РТО) аграрного виробництва полягає у передбаченні дій, які можуть виникнути в майбутньому, а також визначення шляхів зміцнення і подальшого розвитку системи РТО.

У плані впровадження та розвитку інновацій визначається, що потрібно зробити сьогодні, що завтра і як

те, що планується, ефективно реалізувати. При плануванні конкретно визначається мета управлінських інновацій, напрями дій, програми і способи їх реалізації. Планування інновацій є первинною функцією управлінських інновацій.

Керівництво сервісним підприємством або спеціальним відділом повинно знайти відповіді на такі запитання:

— оцінити слабкі та сильні сторони у сфері РТО сільськогосподарського підприємства;

— оцінити можливості та загрози в навколишньому середовищі: конкуренція, екологічні умови, постачання, якими повинні бути цілі та як їх досягти;

— як вони збираються досягти цих цілей.

Складовими планування управлінських інновацій є прогнозування, програмування і безпосередньо саме планування.

Прогнозування управлінських інновацій — це встановлення потенціалу об'єкта, його розрахунок у часі й просторі. Зовні воно здається непрактичним, але якщо уявити собі певний об'єкт, на який воно розраховане, то ця визначальність стає очевидною. Прогнозування тим відповідальніше, чим відповідальнішим є об'єкт планування.

Програмування управлінських інновацій — це визначення магістральних шляхів і завдань розвитку об'єкта, що виникають на їх основі в часі і просторі. Це можуть бути програми: нововведень, сільськогосподарського виробництва, планово-попереджувальних ремонтів, капітальних ремонтів, навчальні програми тощо. Безпосередньо саме планування управлінських інновацій у системі РТО — досить поширена управлінська дія — розрахунок реалізації шляхів і завдань розвитку об'єкта підведення під них розрахункових гарантій реалізації (матеріальних та управлінських).

Організація виконання управлінських інновацій забезпечує спільність дій членів сервісних підприємств та (або) ремонтно-технічного відділу агроформування в досягненні мети. До сфери цієї функції належить широкий спектр проблем, необхідних для реалізації управлінських інновацій, починаючи з прийняття рішення, підбору відповідних людей, розподілу завдань, визначення засобів і умов праці. Організація управлінських інновацій РТО сільськогосподарських підприємств — це процес встановлення порядку і послідовності погодженої в часі і просторі цілеспрямованої взаємодії частин цілого як системи для досягнення за конкретних умов і у визначений термін поставленої мети відповідно до розроблених для цього методів і наявних засобів з найменшими ресурсними витратами.

У процесі виконання плану впровадження управлінських інновацій потрібно координувати діяльність ремонтно-технічних відділів та їх працівників, тобто узгоджувати їх дії, встановлювати гармонію між частинами системи.

Мотивація впровадження та розвитку управлінських інновацій у сфері РТО полягає в пошуку таких засобів впливу на людей, щоб вони свідомо, добровільно, без нагадувань і підказок докладали всіх зусиль для реалізації поставлених перед підприємством завдань.

Регулювання сприяє усуненню диспропорцій, які можуть виникнути в ході роботи, дає можливість вчасно враховувати і зосередити основні сили. Цьому значною мірою сприяє оперативне розпорядження керівника сервісного підприємства або відповідного підрозділу, використання матеріального й морального стимулювання.

Важливою функцією управлінських інновацій є облік, який дає можливість бачити ефективність вжитих заходів, дати кількісну і якісну оцінку результатів навчально-виховного процесу.

Контроль за здійсненням та розвитком управлінських інновацій передбачає встановлення відхилень від встановлених норм у ремонтно-технічному обслуговуванні та вироблення механізму, який би виключав подібні відхилення в майбутньому. Контроль вимагає максимального врахування особливостей конкретної ситуації: характеру розв'язуваних задач (важливість, терміновість, складність управлінської інновації тощо), рівня організаційних аспектів (термін експлуатації сільськогосподарської техніки, морально-психологічний клімат, цінності робітників та ін.) та соціальних характеристик окремих виконавців управлінських інновацій (кваліфікація, досвід, ставлення до праці). Найбільш ефективним і об'єктивним контроль буде тоді, коли вироблено систему нормативів (стандартів) виконуваних ремонтно-технічних робіт і кінцевих результатів (цілей).

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах господарювання прийняття управлінських рішень повинно здійснюватись на альтернативній основі, тобто враховувати всі можливі варіанти вирішення будь-якого завдання (проблеми). Метою власника підприємства є забезпечення працездатності обладнання з мінімальними витратами, відповідно він зацікавлений платити підрядній організації по мінімуму. А метою підрядної організації є отримання найбільшого прибутку. Тому, залучаючи підрядні організації для виконання ремонтних робіт на підприємстві, потрібно замовляти тільки дійсно необхідні обсяги переважно складних робіт.

## Література:

1. Шебанін В.С. Системне оновлення і розвиток матеріально-ресурсного потенціалу сільського господарства / В.С. Шебанін. — К.: ННЦІАЕ, 2005. — 276 с.
2. Іванишин В.В. Інноваційне забезпечення оновлення техніко-технологічної бази підприємств АПК // Економіка АПК. — 2010. — № 1. — С. 130.
3. Підлісецький Г.М. Економічні проблеми технічного забезпечення сільськогосподарства / Г.М. Підлісецький // Економіка України. — 2008. — № 11. — С. 81—87.
4. Кузнецов Н.Г., Бычков М.Ф. Васильев А.К. Организация технического сервиса в системе сельскохозяйственного производства. (из опыта работы МТС Волгоградской области) // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. — 2003. — № 10. — С. 26.
5. Гайдук Н.В. Регулирование производственно-коммерческой деятельности ремонтно-технических предприятий // Механизация и электрификация сельского хозяйства. — 1999. — № 1. — С. 8—11.

## References:

1. Shebanin, V. (2005), System upgrades and development of material and resource potential of agriculture, NNTSIAE, Kyiv, Ukraine, 276 p.
2. Ivanyshyn, V. (2010), Innovative software update technical and technological base of agricultural enterprises, Economy APC, vol. 1, pp. 130.
3. Pidlisetsky, G. (2008), Economic Issues technical support agriculture, Economy of Ukraine, vol. 11, pp. 81-87.
4. Kuznetsov, N. Bychkov, M. and Vasiliev, A. (2003), Technical service organization v sisteme agricultural production (Experience of MTS Volgograd region), Economics of agricultural and processing enterprises, vol. 10, pp. 26.
5. Haiduk, N. (1999), Regulation of industrial and commercial activity technical repair companies, Mechanization and Electrification of Agriculture, vol. 1, pp. 8—11.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2014 р.